

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รศ.ดร.ไสว เลี่ยมแก้ว ข้าราชการบำนาญ อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
2. รศ.ปราณี ทองคำ อาจารย์ภาควิชาวัดผลและประเมินผลการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี
3. นายสุรศักดิ์ อินศรีไกร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 2
4. นายพงษ์ชัย ทองอ่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวัดมุจลินทร์ทวาปีวิหาร
อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี
5. นายสมบูรณ์ แต่งเกลี้ยง ผู้อำนวยการโรงเรียนชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลกระบี่ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมแสดงความคิดเห็นและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11

บัญชีรายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำนักงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1.	รศ.ดร.ชুমศักดิ์ อินทร์รักษ์	หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มอ.ปัตตานี
2.	ผศ.สมเกียรติ พ่วงรอด	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มอ.ปัตตานี
3.	นายปฐุม ภาโอภาส	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะปี
4.	นายประจักษ์ ช่างเรือ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะปี
5.	นายไพโรจน์ ส่งทอง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะปี
6.	นายจำเริญ จิตรหลัง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยูงงาม จังหวัดตรัง
7.	นายสมบูรณ์ แต่งเกลี้ยง	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกระบี่
8.	นายปกครอง ชูศรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลำทับ
9.	นายโอภาส คงภักดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบ่อมะม่วง
10.	นายสิทธิพร สิงห์ชู	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทับไทร
11.	นายเกริก แต่งเกลี้ยง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหินลูกช้าง
12.	นายบุตรชา ส่งกลิ่นจันทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองใหญ่
13.	นายสุรศักดิ์ หนูพันธ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองท่อมมิตรภาพที่ 160
14.	นายทบ นวลสมศรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาหินประชาพัฒนา
15.	นายบุญลือ กลีรักษ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหว่างคลอง
16.	นายอมร ช่วยจันทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกระบี่น้อย
17.	นายอาจันต์ ภูมวงค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหนือ
18.	นายสังวร คงภักดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยเสียด
19.	นางพัชรี ชูมณี	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพท.กระบี่
20.	นายพิทยา สังขะเลขา	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสหกรณ์นิคมกสิกรรม
21.	นางสาวลัดดาวัลย์ ปรวิตรพันธ์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนลำทับประชานุเคราะห์
22.	นายคมสัน พรหมแสง	ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาคผนวก ค

เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11
2. แบบสอบถามปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11
3. แบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11
4. แบบวิเคราะห์เนื้อหา
5. ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม
6. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

ประเด็นคำถาม

สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

ผู้วิจัย

นายศักดิ์จิต มาศจิตต์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รศ.ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา	ประธานกรรมการ
รศ.ดร.ชิตชนก เชิงเขาว์	กรรมการ
ผศ.ดร.สุวิทย์ บุญช่วย	กรรมการ

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11
2. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอนตามสภาพจริงของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่เกิดผลเสียใดๆต่อการปฏิบัติงานของท่าน เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยโดยการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ให้ตรงกับ
ข้อมูลพื้นฐานของท่าน

1. เพศ

 1.1 ชาย 1.2 หญิง

2. อายุ.....ปี

3. การศึกษาสูงสุด

 3.1 ต่ำกว่าอนุปริญญา 3.2 อนุปริญญา 3.3 ปริญญาตรี 3.4 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

 4.1 ผู้บริหารการศึกษา 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา 4.3 ครู 4.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ขนาดโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน (ตอบเฉพาะผู้ที่เลือกข้อ 4.2 , 4.3 และ 4.4)

 5.1 ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน) 5.2 ขนาดกลาง (นักเรียน 121-450 คน) 5.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียน 451 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 1

สภาพปัจจุบันการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันการบริหารโดยใช้โรงเรียน
 เป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนน ตาม
 เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					
	1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)					
1.	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่างๆ โดยแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน
2.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
3.	โรงเรียนมีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
4.	โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการทำงาน
5.	โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน
6.	โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรเพื่อการศึกษาได้ตามความต้องการ
7.	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
8.	โรงเรียนได้ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ อย่างอิสระ
9.	โรงเรียนมีระบบเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน การบริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ชุมชน
10.	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่และงานสัมพันธ์ชุมชน
2. หลักการบริหารจัดการตนเอง (Self – Management)						
11.	โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการเรียนการสอน
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบอำนาจการและกำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
13.	ครูผู้สอนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้
14.	โรงเรียนมีรูปแบบในการทดสอบ การกำหนดมาตรฐาน การประเมินและเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง
15.	โรงเรียนมีแผนพัฒนาและการธำรงรักษาครูและบุคลากรของตนเอง
16.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรของตนเอง
17.	โรงเรียนกำหนดอัตราค่าจ้างและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ตรงกับความต้องการ
18.	โรงเรียนมีระบบการสรรหาครูและบุคลากรตามความต้องการด้วยตนเอง
19.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงินงบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ของโรงเรียนด้วยตนเอง
20.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการบริหารธุรการ การเงินงานอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)					
21.	โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหลายสาขา
22.	โรงเรียนจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม
23.	คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
24.	โรงเรียนได้นำมติของคณะกรรมการสถานศึกษาจากการประชุมไปปฏิบัติจริง
25.	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกัน
26.	โรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคคล องค์กรและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารงานโรงเรียน
27.	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน
28.	ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน
29.	โรงเรียนใช้ฐานข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชนในการจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
30.	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละชุมชน
	4. หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)					
31.	การบริหารจัดการของโรงเรียน มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
32.	โรงเรียนบริหารจัดการสอดคล้องกับจุดหมายการศึกษาที่กำหนดไว้
33.	ผู้บริหารปฏิบัติตนและบริหารงานได้มาตรฐานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
34.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน
35.	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน ภายในโรงเรียน
36.	คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งได้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
37.	โรงเรียนมีหลักฐานการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน คุณภาพการศึกษา
38.	โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับ การประเมินภายนอก
39.	โรงเรียนมีระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการ บริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารทั่วไป
40.	โรงเรียนมีหลักฐานการใช้และพัฒนาสารสนเทศ เพื่อเป็นฐาน ข้อมูลในการตัดสินใจและการบริหารได้ตรงกับ ความต้องการและเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน
	ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					
	1. ด้านการบริหารงานวิชาการ					
41.	โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
42.	โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
43.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
44.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
45.	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ
46.	โรงเรียนพัฒนางานวิชาการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือนโยบายของโรงเรียน
47.	โรงเรียนจัดระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษา และการแก้ปัญหา การจัดการเรียนรู้

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
48.	โรงเรียนมีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้อย่างหลากหลาย สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้เรียน
49.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานของสื่อและเทคโนโลยี ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้
50.	โรงเรียนพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
	2. ด้านการบริหารงานบุคคล					
51.	โรงเรียนจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน
52.	โรงเรียนมีระบบการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับภารกิจจัดการศึกษา
53.	โรงเรียนใช้ทรัพยากรบุคคลในชุมชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
54.	โรงเรียนมีการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
55.	โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา
56.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทน แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา
57.	โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน สอดคล้องกับความรู้และ ความสามารถของแต่ละบุคคล
58.	โรงเรียนส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
59.	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
60.	โรงเรียนสร้างกลไกการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งเน้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Evaluation : PBE)
	3. ด้านการบริหารงบประมาณ					
61.	โรงเรียนระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษา
62.	โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน(Performance Based Budgeting : PBB)

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
63.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และระดับคุณภาพ การบริหารงบประมาณ
64.	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการบริหารงบประมาณ
65.	โรงเรียนควบคุมการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการประจำปี
66.	โรงเรียนบริหารงบประมาณได้ถูกต้องตามระเบียบ การงบประมาณของทางราชการ
67.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดสรรงบประมาณ
68.	โรงเรียนได้จัดทำระบบฐานข้อมูลการเงินและทรัพย์สิน
69.	โรงเรียนประเมินผลการบริหารงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
70.	โรงเรียนบริหารงานงบประมาณด้วยความสุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
	4. ด้านการบริหารทั่วไป					
71.	โรงเรียนได้จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และ แผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยบุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วม
72.	โรงเรียนได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย
73.	โรงเรียนได้ประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และองค์กรเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา
74.	โรงเรียนได้ดำเนินการนิเทศ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
75.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการกำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
76.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
77.	โรงเรียนได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการได้สอดคล้อง กับความพร้อมและความจำเป็นของโรงเรียน
78.	โรงเรียนมุ่งพัฒนาคุณภาพการบริหารงานธุรการ งานอาคารสถานที่ งานกิจกรรมนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
79.	โรงเรียนจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อตรวจสอบ คุณภาพการจัดการศึกษา
80.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนแสดงความคิดเห็น และแสดงประชามติในการบริหารงานของโรงเรียน
	โครงสร้างระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					
	1. การวางแผน (Planning)					
81.	โรงเรียนกำหนดนโยบายการดำเนินงานจัดการศึกษา โดยอาศัย ข้อมูลพื้นฐาน
82.	โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วม
83.	โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
84.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
85.	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลพื้นฐานได้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็น ปัจจุบัน
	2. การจัดองค์การ (Organizing)					
86.	โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมสำหรับ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
87.	โรงเรียนออกแบบงาน (Job Design) สามารถจัดกลุ่มกิจกรรม การปฏิบัติงานเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม
88.	โรงเรียนกำหนดกลไกการประสานงานมีความเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งภายในและภายนอก

ข้อ	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
89.	โรงเรียนจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
90.	โรงเรียนวิจัยสถาบัน (Institution Research) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร
3. การอำนวยการ (Directing)						
91.	โรงเรียนกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง
92.	โรงเรียนจูงใจ (Motivation) ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย
93.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) ให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
94.	โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) มีความทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว
95.	โรงเรียนพัฒนาทีมงาน (Teamwork Development) ให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุจุดมุ่งหมาย
4. การควบคุม (Controlling)						
96.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน
97.	โรงเรียนจัดระบบควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานภายใน
98.	โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
99.	โรงเรียนประเมินผลการดำเนินงานโดยวิธีการที่หลากหลาย
100.	โรงเรียนวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงาน

ตอนที่ 4

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาและจัดลำดับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสถานศึกษาของท่าน ตามลำดับมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด โดยใส่หมายเลข 1-5 ลงในช่อง □ หน้ารูปแบบที่เหมาะสมกับหน่วยงานของท่าน ตามลำดับมาก-น้อย พร้อมแสดงเหตุผลประกอบ

- รูปแบบการบริหารจัดการโดยให้ชุมชนเป็นหลัก
- รูปแบบการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารเป็นหลัก
- รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ
- รูปแบบการบริหารจัดการโดยอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- รูปแบบการบริหารจัดการแบบประกอบการของเอกชน

เหตุผลประกอบเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งท่านพิจารณาจัดลำดับที่

โดยเหมาะสมกับหน่วยงานของท่านมากที่สุด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

ประเด็นคำถาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

ผู้วิจัย

นายศักดิ์จิต มาศจิตต์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รศ.ดร.ชুমศักดิ์ อินทร์รักษ์	ประธานกรรมการ
รศ.ดร.ชิตชนก เชิงเขาว์	กรรมการ
ผศ.ดร.สุวิทย์ บุญช่วย	กรรมการ

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11
2. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอนตามสภาพจริงของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่เกิดผลเสียใดๆต่อการปฏิบัติงานของท่าน เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยโดยการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ให้ตรงกับข้อมูลพื้นฐานของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> 1.1 ชาย	<input type="checkbox"/> 1.2 หญิง
----------------------------------	-----------------------------------
2. อายุ.....ปี
3. การศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> 3.1 ต่ำกว่าอนุปริญญา	<input type="checkbox"/> 3.2 อนุปริญญา
<input type="checkbox"/> 3.3 ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 3.4 สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> 4.1 ผู้บริหารการศึกษา	<input type="checkbox"/> 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา
<input type="checkbox"/> 4.3 ครู	<input type="checkbox"/> 4.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ขนาดโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน (ตอบเฉพาะผู้ที่เลือกข้อ 4.2 , 4.3 และ 4.4)

<input type="checkbox"/>	5.1	ขนาดเล็ก	(นักเรียน 1-120 คน)
<input type="checkbox"/>	5.2	ขนาดกลาง	(นักเรียน 121-450 คน)
<input type="checkbox"/>	5.2	ขนาดใหญ่	(นักเรียน 451 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|------------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ปัจจัยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ปัจจัยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ปัจจัยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ปัจจัยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ปัจจัยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

1. ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.1 วิสัยทัศน์	1. โรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
	2. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					
	3. โรงเรียนมีแผนงาน/โครงการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์					
	4. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์					
1.2 ภาวะผู้นำ ปรีวรต	1. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงจังต่อผู้ร่วมงาน					
	2. ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการเลือกวิธีปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย					
	3. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู					
	4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน					

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.3 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	1. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
	2. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
	3. โรงเรียนพัฒนาการเรียนรู้ใหม่ๆ ของบุคลากรโดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน					
	4. โรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศและความมั่นคงใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน					
1.4 การวิจัยในโรงเรียน	1. ผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้และทักษะในการวิจัย					
	2. ผู้บริหารส่งเสริมความมีส่วนร่วมในการวิจัยสถาบัน(Institution Research)					
	3. ผู้บริหารดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่อง					
	4. ผู้บริหารนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา					
1.5 ความฉลาดทางอารมณ์	1. ผู้บริหารรู้จักความรู้สึก อารมณ์ และความคิดที่เกิดขึ้นของตนเองทุกขณะจิต					
	2. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสม					
	3. ผู้บริหารสามารถเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง					
	4. ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นและรักษาให้ยืนยาว					

2. ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2.1 การยอมรับนับถือ	1. การต้อนรับและเป็นกันเองกับคณะกรรมการ					
	2. การให้เกียรติและให้ความสำคัญต่อคณะกรรมการ					
	3. การให้ความไว้วางใจต่อคณะกรรมการ					
	4. การปรึกษาคณะกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาของโรงเรียน					
2.2 ความรับผิดชอบหน้าที่	1. การเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียง					
	2. การอุทิศเวลาให้กับทางโรงเรียน					
	3. การปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ					
	4. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ					
2.3 ความพอใจในการทำงาน	1. คณะกรรมการรู้สึกภาคภูมิใจในหน้าที่					
	2. คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญกับค่าจ้างและค่าตอบแทน					
	3. คณะกรรมการทำงานด้วยความเสียสละและด้วยความมีเกียรติ					
	4. คณะกรรมการทำงานโดยไม่คิดถึงการกระทบต่องานประจำ					

3. ปัจจัยด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3.1 การจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา	1. การศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้วางแผนการจัดการเรียนรู้					
	2. การนำมาตรฐานการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง มาใช้ในการจัดการเรียนรู้					

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม					
		5	4	3	2	1	
	3. การศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อใช้วางแผนการจัดการเรียนรู้						
	4. การนำมาตรฐานการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง มาใช้ในการจัดการเรียนรู้						
	5. การจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						
	6. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิดและการปฏิบัติจริง						
	7. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง						
	8. การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียน						
	9. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับประสบการณ์ในชีวิตจริง						
	10. การเสริมแรงด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน						
	11. การประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย						
	12. การให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพผู้เรียน						
	3.2 การวิจัยในชั้นเรียน	1. คณะครูมีการพัฒนาความรู้และทักษะการวิจัยในชั้นเรียน					
		2. คณะครูนำเสนอผลการเรียนของนักเรียนในรูปแบบการวิจัย					
3. คณะครูวิจัยในชั้นเรียน(Action Research) อย่างต่อเนื่อง							
4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิจัยในชั้นเรียน							

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	5. คณะครูนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้					
3.3 ความมุ่งมั่น ต่อกร เปลี่ยนแปลง	1. การสร้างศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
	2. การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล					
	3. การส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานสนับสนุน การปฏิบัติงานของบุคลากร					
	4. การกระตุ้นอารมณ์ทางบวกในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร					
	5. การกระตุ้นความพยายามเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร					

4. ปัจจัยด้านสภาพของสถานศึกษา

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
4.1 ความชัดเจน ของเป้าหมาย นโยบาย และ แผนงาน ของสถานศึกษา	1. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความเป็นไปได้					
	2. เป้าหมายของโรงเรียนเป็นรูปธรรมและ สามารถวัดความสำเร็จได้					
	3. นโยบายของโรงเรียนมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคน					
	4. วิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย มีความสอดคล้องกัน					
4.2 ความโปร่งใส ในการบริหาร จัดการภายใน สถานศึกษา	1. การใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์ และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้					
	2. การตรวจสอบและเปิดเผยการใช้จ่ายเงิน งบประมาณและเงินนอกงบประมาณ					
	3. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วยความยุติธรรม					

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
4.3 การมุ่งเน้นงานด้านความสัมพันธ์กับ ชุมชน	4. การพิจารณาความดีความชอบของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน					
	1. ผู้บริหารและครูเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน					
	2. การให้ความร่วมมือกับชุมชนในงานสาธารณประโยชน์					
	3. การให้บริการวัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่แก่ชุมชน					
4.4 การติดต่อสื่อสารและประสานงานของสถานศึกษา	4. การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
	1. โรงเรียนมีการติดต่อกับชุมชนทั้งเป็นทางการและเป็นการส่วนตัว					
	2. โรงเรียนให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงแก่ชุมชน					
	3. โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในสถานศึกษา โดยทุกคนมีส่วนร่วม					
4.5 ความพร้อมด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม	4. โรงเรียนสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารและการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา					
	1. การจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์สำหรับการจัดการเรียนรู้เพียงพอ					
	2. การปรับปรุงห้องเรียน ห้องสมุด และห้องพิเศษให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้					
	3. การปรับปรุงอาคารเรียนและอาคารประกอบให้สะอาดสวยงามและทันสมัย					
	4. การพัฒนาสภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียนให้สวยงาม สะอาด ร่มรื่น และเอื้อต่อการเรียนรู้					

5. ปัจจัยด้านสภาพชุมชน

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
5.1 การยอมรับ นับถือของ ชุมชนต่อ ผู้บริหาร สถานศึกษา	1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่รู้จักของผู้ปกครอง และคนในชุมชน					
	2. คนในชุมชนมักกล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียน ในด้านดี					
	3. คนในชุมชนยอมรับในความสามารถและ ผลงานของผู้บริหารโรงเรียน					
	4. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประนีประนอมและ แก้ไขความขัดแย้งในชุมชน					
5.2 การมีส่วนร่วม ขององค์กร ต่าง ๆ ใน ชุมชนต่อ กิจกรรมของ สถานศึกษา	1. บุคลากรจากหน่วยงานอื่นเป็นวิทยากร ให้ความรู้แก่นักเรียน					
	2. หน่วยงาน องค์กร หรือสถานประกอบการ บริจาคเงินและสิ่งของให้แก่โรงเรียน					
	3. สถาบันทางศาสนามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ด้านจริยธรรมหรือการสนับสนุนการศึกษา					
	4. องค์กรในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง					
5.3 การให้ ความสำคัญ ต่อ การศึกษา ของผู้นำชุมชน	1. ผู้นำชุมชนสมัครหรืออาสาเข้ามาเป็น กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	2. ผู้นำชุมชนกระตุ้นผู้ปกครองให้สนับสนุน นักเรียนเข้าเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ					
	3. ผู้นำชุมชนชักชวนชาวบ้านให้ร่วมกันพัฒนา โรงเรียน					
	4. ผู้นำชุมชนประสานกับองค์กรต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน					

ปัจจัยย่อย	ปัจจัย	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
5.4 ความพึงพอใจและศรัทธาของชุมชนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	1. ผู้ปกครองไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน					
	2. ผู้ปกครองเชื่อถือและพึงพอใจในคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
	3. ผู้ปกครองของนักเรียนนอกเขตบริการย้ายนักเรียนมาเข้าเรียน					
	4. ชุมชนช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียนในด้านดีอย่างต่อเนื่อง					
5.5 ความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	1. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น ศูนย์เผยแพร่เทคโนโลยี ประจำตำบล สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น					
	2. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านการเมืองและวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย เช่น ศูนย์ประสานงานพรรคการเมือง องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น					
	3. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านสุขภาพอนามัย เช่น โรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย เป็นต้น					
	4. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น วัด มัสยิด โบสถ์คริสต์จักร พระภิกษุ นักบวช จากศาสนาอื่น ๆ พิพิธภัณฑ์ ครัวภูมิปัญญา ศิลปินท้องถิ่น เป็นต้น					

แบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่ม

(Focus Group Questionnaire)

การวิจัยเรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น
2. โปรดศึกษาร่างรูปแบบและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์พิจารณา มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้
 - 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
 - 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
 - 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด
3. โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับร่างรูปแบบในส่วนของแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

นายศักดิ์จิต มาศจิตต์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11

1. ประเภทเอกสาร.....
2. ปีที่พิมพ์.....
3. หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์.....
4. ชื่อผู้เขียน.....
5. ชื่อเอกสาร.....
6. ประเด็นหลักของเอกสาร.....
.....
.....
7. เนื้อหา สาระของเอกสารที่เชื่อมโยงกับการวิจัยครั้งนี้
.....
.....
.....
8. จุดเน้น
.....
.....
.....
9. นักวิชาการที่มีความเห็นตรงกับประเด็นและปีที่พิมพ์ผลงานนั้น
.....
.....
.....
10. ผลสรุปที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบ
.....
.....
.....

**โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสารการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11**

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
1. หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	1. หลักการกระจายอำนาจ	1. การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบ 2. อำนาจในการกำหนดนโยบาย ของคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน 3. อิสระในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ 4. อิสระในการบริหารงานบุคคล 5. อิสระในการบริหารงบประมาณ 6. อิสระในการบริหารงานทั่วไป
	2. หลักการบริหารจัดการ ตนเอง	1. ศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ 2. อำนาจการตัดสินใจ การ บริหารงานบุคคล 3. อำนาจการบริหารจัดการ งบประมาณ 4. อำนาจการตัดสินใจ การ บริหารงานทั่วไป
	3. หลักการแบบมีส่วนร่วม	1. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล 2. การบริหารโดยยึด พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 3. คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร 4. การยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
	3. ด้านงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดตั้งงบประมาณ 2. การใช้จ่ายเงินตามแผนปฏิบัติราชการ 3. การจัดทำบัญชีและรายงาน 4. การจัดซื้อจัดจ้าง 5. การหาประโยชน์จากสินทรัพย์
	4. ด้านการบริหารทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน 2. การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3. การวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน 4. งานสารบรรณ 5. เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคม ชมรม 6. การบริหารอาคารสถานที่ 7. การประชาสัมพันธ์
3. กระบวนการบริหาร	1. ด้านการวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ 3. การกำหนดนโยบาย 4. การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 5. การวางแผนด้านทรัพยากร

โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
	2. ด้านการจัดองค์การ	1. โครงสร้างองค์กรและแผนภูมิ การบริหาร 2. กำหนดหน้าที่และความ รับผิดชอบ 3. การพัฒนาองค์กร 4. การวิจัยสถาบัน
	3. ด้านการอำนาจการ	1. การกำกับ และติดตาม 2. การจูงใจบุคลากร 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4. การติดต่อสื่อสาร 5. การพัฒนาทีมงาน
	4. ด้านการควบคุม	1. การกำหนดมาตรฐาน การดำเนินงาน 2. การจัดระบบควบคุมและ ตรวจสอบ 3. การประกันคุณภาพ 4. การประเมินการดำเนินงาน
4. ปัจจัยการบริหาร	1. ด้านผู้บริหารสถานศึกษา	1. วิสัยทัศน์ 2. ภาวะผู้นำปรีวรต 3. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 4. การวิจัยในโรงเรียน 5. ความฉลาดทางอารมณ์

โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
2. ด้านคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		1. การยอมรับนับถือ 2. ความรับผิดชอบต่อนักที่ 3. ความพอใจในการทำงาน 4. ความชัดเจนของเป้าหมายและ นโยบาย 5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน คณะกรรมการ
3. ด้านครูและบุคลากร ทางการศึกษา		1. การจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูป การศึกษา 2. ความรับผิดชอบต่อนักที่ 3. ความพอใจในการทำงาน 4. ความชัดเจนของเป้าหมายและ นโยบาย 5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน คณะกรรมการ
4. ด้านสภาพของ สถานศึกษา		1. ความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบายและแผนงานของ สถานศึกษา 2. ความโปร่งใสในการบริหาร จัดการภายในสถานศึกษา 3. ความมุ่งเน้นความสัมพันธ์กับ ชุมชน 4. การติดต่อสื่อสารและ ประสานงานของสถานศึกษา 5. ความพร้อมด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และ สภาพแวดล้อม

โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
	5. ด้านสภาพของชุมชน	1. การยอมรับนับถือของชุมชน ต่อ ผู้บริหารสถานศึกษา 2. การมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ ต่อกิจกรรมของสถานศึกษา 3. การให้ความสำคัญต่อการศึกษา ของผู้นำชุมชน 6. ความพึงพอใจและศรัทธาของ ชุมชนต่อการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา 7. ความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้ ในชุมชน

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11
โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
1	5	-	-	1.00
2	4	1	-	0.80
3	5	-	-	1.00
4	4	1	-	0.80
5	5	-	-	1.00
6	5	-	-	1.00
7	4	1	-	0.80
8	5	-	-	1.00
9	4	1	-	0.80
10	3	2	-	0.60
11	5	-	-	1.00
12	5	-	-	1.00
13	5	-	-	1.00
14	4	1	-	0.80
15	4	1	-	0.80
16	5	-	-	1.00
17	4	1	-	0.80
18	5	-	-	1.00
19	4	-	1	0.60
20	5	-	-	1.00

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11
โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
21	5	-	-	1.00
22	5	-	-	1.00
23	5	-	-	1.00
24	5	-	-	1.00
25	5	-	-	1.00
26	5	-	-	1.00
27	5	-	-	1.00
28	4	1	-	0.80
29	5	-	-	1.00
30	5	-	-	1.00
31	5	-	-	1.00
32	5	-	-	1.00
33	5	-	-	1.00
34	5	-	-	1.00
35	5	-	-	1.00
36	5	-	-	1.00
37	5	-	-	1.00
38	5	-	-	1.00
39	5	-	-	1.00
40	5	-	-	1.00

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11
โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
41	5	-	-	1.00
42	5	-	-	1.00
43	5	-	-	1.00
44	5	-	-	1.00
45	5	-	-	1.00
46	5	-	-	1.00
47	5	-	-	1.00
48	5	-	-	1.00
49	5	-	-	1.00
50	5	-	-	1.00
51	5	-	-	1.00
52	5	-	-	1.00
53	5	-	-	1.00
54	5	-	-	1.00
55	5	-	-	1.00
56	5	-	-	1.00
57	5	-	-	1.00
58	5	-	-	1.00
59	5	-	-	1.00
60	5	-	-	1.00

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11
โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
61	5	-	-	1.00
62	5	-	-	1.00
63	5	-	-	1.00
64	5	-	-	1.00
65	5	-	-	1.00
66	5	-	-	1.00
67	5	-	-	1.00
68	5	-	-	1.00
69	5	-	-	1.00
70	5	-	-	1.00
71	5	-	-	1.00
72	5	-	-	1.00
73	5	-	-	1.00
74	5	-	-	1.00
75	5	-	-	1.00
76	5	-	-	1.00
77	5	-	-	1.00
78	5	-	-	1.00
79	5	-	-	1.00
80	4	1	-	0.80

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11
โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
81	5	-	-	1.00
82	5	-	-	1.00
83	5	-	-	1.00
84	5	-	-	1.00
85	5	-	-	1.00
86	5	-	-	1.00
87	5	-	-	1.00
88	5	-	-	1.00
89	5	-	-	1.00
90	5	-	-	1.00
91	5	-	-	1.00
92	5	-	-	1.00
93	5	-	-	1.00
94	5	-	-	1.00
95	5	-	-	1.00
96	5	-	-	1.00
97	5	-	-	1.00
98	5	-	-	1.00
99	5	-	-	1.00
100	5	-	-	1.00

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แสดงว่า คำถามทุกข้อมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
1	4	1	-	0.80
2	4	1	-	0.80
3	4	1	-	0.80
4	4	1	-	0.80
5	5	-	-	1.00
6	5	-	-	1.00
7	5	-	-	1.00
8	5	-	-	0.80
9	4	1	-	0.80
10	4	1	-	0.80
11	4	1	-	0.80
12	4	1	-	1.00
13	5	-	-	1.00
14	5	-	-	1.00
15	5	-	-	1.00
16	5	-	-	1.00
17	5	-	-	1.00
18	5	-	-	1.00
19	4	-	-	1.00
20	5	-	-	1.00

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
21	4	-	1	0.60
22	4	-	1	0.60
23	4	-	1	0.60
24	4	-	1	0.60
25	4	1	-	0.80
26	4	1	-	0.80
27	4	1	-	0.80
28	4	1	-	0.80
29	5	-	-	1.00
30	4	1	-	0.80
31	5	-	-	1.00
32	4	1	-	0.80
33	4	1	-	0.80
34	4	1	-	0.80
35	4	1	-	0.80
36	4	1	-	0.80
37	5	-	-	1.00
38	5	-	-	1.00
39	4	1	-	0.80
40	5	-	-	1.00

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
41	5	-	-	1.00
42	5	-	-	1.00
43	5	-	-	1.00
44	5	-	-	1.00
45	5	-	-	1.00
46	5	-	-	1.00
47	4	1	-	0.80
48	5	-	-	1.00
49	5	-	-	1.00
50	4	1	-	0.80
51	5	-	-	1.00
52	5	-	-	1.00
53	5	-	-	1.00
54	5	-	-	1.00
55	5	-	-	1.00
56	4	1	-	0.80
57	4	-	1	0.60
58	4	-	1	0.60
59	4	-	1	0.60
60	4	-	1	0.60

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
61	5	-	-	1.00
62	5	-	-	1.00
63	5	-	-	1.00
64	5	-	-	1.00
65	5	-	-	1.00
66	4	1	-	0.80
67	5	-	-	1.00
68	5	-	-	1.00
69	5	-	-	1.00
70	4	1	-	0.80
71	4	1	-	0.80
72	5	-	-	1.00
73	5	-	-	1.00
74	5	-	-	1.00
75	5	-	-	1.00
76	5	-	-	1.00
77	4	1	-	0.80
78	4	1	-	0.80
79	4	1	-	0.80
80	4	1	-	0.80

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC = $\sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
81	5	-	-	1.00
82	5	-	-	1.00
83	5	-	-	1.00
84	5	-	-	1.00
85	5	-	-	1.00
86	5	-	-	1.00
87	5	-	-	1.00
88	5	-	-	1.00
89	5	-	-	1.00
90	5	-	-	1.00
91	5	-	-	1.00
92	5	-	-	1.00
93	5	-	-	1.00
94	5	-	-	1.00
95	5	-	-	1.00
96	5	-	-	1.00
97	5	-	-	1.00
98	5	-	-	1.00
99	5	-	-	1.00
100	5	-	-	1.00

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แสดงว่า คำถามทุกข้อมีความเที่ยงตรงเชิง
เนื้อหา

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเหมาะสม
และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
1	5	-	-	1.00
2	5	-	-	1.00
3	5	-	-	1.00
4	5	-	-	1.00
5	5	-	-	1.00
6	5	-	-	1.00
7	5	-	-	1.00
8	5	-	-	1.00
9	5	-	-	1.00
10	5	-	-	1.00
11	5	-	-	1.00
12	5	-	-	1.00
13	5	-	-	1.00
14	5	-	-	1.00
15	5	-	-	1.00
16	5	-	-	1.00
17	5	-	-	1.00
18	5	-	-	1.00
19	5	-	-	1.00
20	5	-	-	1.00

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเหมาะสม
และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม ข้อที่	ความสอดคล้อง			IOC $= \sum R/N$
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
21	5	-	-	1.00
22	5	-	-	1.00
23	5	-	-	1.00
24	5	-	-	1.00
25	5	-	-	1.00
26	5	-	-	1.00
27	5	-	-	1.00
28	5	-	-	1.00
29	5	-	-	1.00
30	5	-	-	1.00
31	5	-	-	1.00
32	5	-	-	1.00
33	5	-	-	1.00
34	4	1	-	0.80
35	4	1	-	0.80
36	5	-	-	1.00
37	5	-	-	1.00
38	5	-	-	1.00
39	5	-	-	1.00

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แสดงว่า คำถามทุกข้อมีความเที่ยงตรงเชิง
เนื้อหา

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหา
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	ค่าความเชื่อมั่น
1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9804
1.1 หลักการกระจายอำนาจ	.9233
1.2 หลักการบริหารจัดการตนเอง	.9359
1.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	.9465
1.4 หลักการบริหารจัดการที่ดี	.9425
2. ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9872
2.1 การบริหารงานวิชาการ	.9645
2.2 การบริหารงานบุคคล	.9593
2.3 การบริหารงบประมาณ	.9563
2.4 การบริหารทั่วไป	.9659
3. กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9747
3.1 การวางแผน	.9438
3.2 การจัดองค์การ	.9217
3.3 การอำนวยการ	.8651
3.4 การควบคุม	.9699
รวมทั้งฉบับ	.9933

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	ค่าความเชื่อมั่น
1. ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา	.9686
2. ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	.9759
3. ปัจจัยด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา	.9740
4. ปัจจัยด้านสภาพของสถานศึกษา	.9673
5. ปัจจัยด้านสภาพของชุมชน	.9591
รวมทั้งฉบับ	.9917

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่ม เพื่อสำรวจความคิดเห็น
เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ค่าความเชื่อมั่น
1. องค์ประกอบหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9645
1.1 หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.8174
1.2 มาตรการกำกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9297
1.3 กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.7919
1.4 ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9177
1.5 ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.8825
1.6 คุณภาพผลผลิตการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9258
2. องค์ประกอบสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.9080
2.1 กระทรวงศึกษาธิการ	.8175
2.1.1 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	-
2.1.2 สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ	-
2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	-
2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	-
2.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	-
รวมทั้งฉบับ	.9691

ภาคผนวก ง

รายละเอียดการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

รายละเอียดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factors Analysis)

ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

ข้อ	ค่าร่วมกัน	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
1	.680	41.888	39.517	39.517
2	.739	5.244	4.947	44.464
3	.737	4.300	4.057	48.521
4	.690	3.462	3.266	51.786
5	.735	2.708	2.555	54.341
6	.699	2.337	2.204	56.545
7	.691	2.033	1.918	58.463
8	.737	1.973	1.861	60.324
9	.743	1.690	1.594	61.918
10	.734	1.547	1.460	63.378
11	.740	1.486	1.402	64.780
12	.691	1.377	1.299	66.079
13	.728	1.343	1.267	67.346
14	.783	1.266	1.194	68.540
15	.824	1.228	1.159	69.699
16	.774	1.140	1.076	70.775
17	.708	1.025	.967	71.742
18	.742	.989	.933	72.675
19	.798	.955	.901	73.576
20	.783	.947	.893	74.469

รายละเอียดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factors Analysis)

ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ค่าร่วมกัน	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
21	.767	.893	.842	75.312
22	.810	.860	.811	76.123
23	.779	.819	.772	76.895
24	.723	.785	.741	77.636
25	.692	.740	.698	78.333
26	.790	.728	.687	79.020
27	.814	.704	.664	79.685
28	.735	.684	.646	80.330
29	.698	.644	.608	80.938
30	.633	.633	.594	81.532
31	.695	.620	.585	82.117
32	.655	.573	.540	82.658
33	.726	.535	.504	83.162
34	.791	.525	.496	83.658
35	.784	.501	.473	84.131
36	.707	.501	.473	84.603
37	.703	.492	.464	85.068
38	.771	.468	.442	85.510
39	.765	.463	.437	85.947
40	.734	.446	.421	86.368

รายละเอียดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factors Analysis)

ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ค่าร่วมกัน	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
41	0639	.443	.418	86.786
42	.686	.431	.406	87.192
43	.704	.421	.397	87.589
44	.743	.416	.392	87.981
45	.712	.401	.378	88.360
46	.718	.387	.365	88.725
47	.719	.381	.359	89.085
48	.679	.367	.347	89.431
49	.625	.365	.345	89.776
50	.611	.357	.337	90.112
51	.720	.343	.324	90.436
52	.766	.329	.311	90.747
53	.803	.328	.309	91.056
54	.779	.316	.299	91.355
55	.764	.309	.291	91.646
56	.664	.300	.283	91.929
57	.671	.296	.279	92.208
58	.648	.290	.274	92.482
59	.700	.282	.266	92.748
60	.682	.277	.261	93.009

รายละเอียดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factors Analysis)

ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ค่าร่วมกัน	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
61	.702	.269	.254	93.263
62	.770	.265	.250	93.513
63	.769	.254	.240	93.753
64	.741	.246	.232	93.985
65	.739	.239	.226	94.211
66	.738	.238	.224	94.435
67	.669	.233	.220	94.655
68	.576	.230	.217	94.872
69	.711	.220	.208	95.079
70	.767	.216	.203	95.283
71	.705	.212	.200	95.483
72	.673	.203	.191	95.674
73	.714	.201	.190	95.864
74	.712	.198	.187	96.051
75	.677	.193	.182	96.234
76	.625	.190	.179	96.413
77	.674	.186	.176	96.589
78	.737	.184	.174	96.763
79	.780	.171	.162	96.924
80	.721	.169	.160	97.084

รายละเอียดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factors Analysis)

ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ค่าร่วมกัน	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม
81	.968	.166	.156	97.240
82	.774	.162	.153	97.393
83	.782	.161	.152	97.545
84	.752	.158	.149	97.693
85	.654	.152	.143	97.837
86	.687	.145	.137	97.974
87	.666	.144	.136	98.110
88	.681	.137	.129	98.239
89	.705	.134	.126	98.365
90	.689	.127	.120	98.485
91	.791	.125	.118	98.603
92	.807	.123	.116	98.719
93	.758	.119	.112	98.831
94	.792	.116	.110	98.941
95	.704	.114	.108	99.048
96	.753	.110	.103	99.152
97	.643	.107	.101	99.252
98	.694	.105	.0098	99.351
99	.689	.0098	.0093	99.444
100	.719	.0096	.0090	100.00

ภาคผนวก จ

บันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11
วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องเหลืองกระบี่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่

ความคิดเห็นที่ 1

ข้าพเจ้าชื่นชมในการดำเนินการวิจัยเรื่องนี้ เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ที่กำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล เพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่บรรลุผล เพราะบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังขาดจิตสำนึกต่อการพัฒนาการศึกษา ขาดการศึกษาวินัยธรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน และขาดหลักการจูงใจชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องดำเนินการสร้างจิตสำนึกของชุมชน การศึกษาวินัยธรรมท้องถิ่น และสร้างแรงจูงใจแก่ชุมชน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นที่ 2

ข้าพเจ้าเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปี 2550 ซึ่งมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ผ่านมานั้น เกิดจากผู้บริหารระดับสูง กำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับการดำเนินการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขาดการสนับสนุนส่งเสริมอย่างแท้จริงจากกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่มีอำนาจตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความคิดเห็นที่ 3

กราบเรียนท่านวิทยากร ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องบริหารจัดการศึกษาอย่างมีส่วนร่วมจากภายนอกและภายใน เช่น การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและนักเรียน และมี การกระจายอำนาจ การถ่ายโอนอำนาจในลักษณะการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานระดับท้องถิ่น

สถานศึกษาควรร่วมมือกันจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินการจัดการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเครือข่ายสถานศึกษา สามารถกำหนดนโยบายได้สอดคล้องกับท้องถิ่น และสภาพความต้องการของชุมชน รวมทั้งสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากองค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับนำมาใช้ในการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี

ความคิดเห็นที่ 4

กราบเรียนท่านวิทยากร ผู้ดำเนินการวิจัย และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่าน มีความเห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา และเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สภาพปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการไม่มีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาอย่างแท้จริง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาโดยตรง

ความคิดเห็นที่ 5

ท่านผู้ดำเนินการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีเกียรติทุกท่าน ผมรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้มีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่มระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ในวันที่

ผมขอแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยควรเพิ่ม “หลักการสร้างความตระหนัก” ไว้ในหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอีหลักการหนึ่ง

เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความตระหนักเป็นอันดับแรก รวมทั้งควรปรับกรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้สอดคล้องกับทฤษฎีระบบ ประกอบด้วยปัจจัย SBM กระบวนการ SBM และคุณภาพผลผลิต SBM

ความคิดเห็นที่ 6

ท่านผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ผมมีความคิดเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รัฐมนตรีไม่ได้นำผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เลย
2. ขาดการสนับสนุน ส่งเสริม
3. การกระจายอำนาจ ยังไม่กระจายจริง ๆ นโยบายเป็นตัวกำหนดให้การดำเนินการบริหารไม่คล่องตัว เช่น ห้ามรับบริจาค มีมาตรการควบคุมไม่ให้หาผลประโยชน์ เป็นต้น
4. การดำเนินการไม่ได้ยึดตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความคิดเห็นที่ 7

กราบเรียนผู้ดำเนินการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน ผมมีความคิดเห็นว่า กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรยึดกระบวนการตามทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และสภาพแวดล้อม (Environment) ดังนั้นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยนำเสนอจะต้องปรับกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับกระบวนการของทฤษฎีระบบดังกล่าวข้างต้น

ความคิดเห็นที่ 8

ท่านวิทยากร ผู้อำนวยการวิจัย และท่านผู้มีเกียรติที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน ผมมีความคิดเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง

1. ผู้บริหาร ถือว่าเป็นผู้นำหลัก ต้องมีความจริงใจ มีความโปร่งใส และตั้งใจอย่างเต็มที่

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา จะต้องมีความตระหนัก มีความเป็นหนึ่งเดียว ไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง และร่วมรับผิดชอบ

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชนจะต้องส่งเสริมสนับสนุนช่วยระดมงบประมาณในการดำเนินการ ให้ความคิดเห็นและช่วยเหลือโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน

ความคิดเห็นที่ 9

ผมรู้สึกยินดีที่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 งานวิจัยเรื่องนี้พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทของครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน บุคลากรมีจิตวิญญาณในความเป็นครู ความโปร่งใสในการบริหารจัดการและการมอบภารกิจให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง เป็นต้น รวมทั้งการมุ่งเน้นด้านวิชาการของสถานศึกษา

ควรสร้างความตระหนักให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าหลักการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ

ความคิดเห็นที่ 10

กราบเรียนผู้ดำเนินการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน ข้าพเจ้าเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรจัดให้เป็นหลักสูตรอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร เพื่อให้มีความเข้าใจในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำรูปแบบนี้ไปใช้ในสถานศึกษา โดยควรเริ่มจากโรงเรียนที่มีความพร้อมเป็นลำดับแรก แล้วกระจายโครงการไปสู่โรงเรียนอื่น ๆ ต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน นอกจากนั้นผมมีความคิดเห็นว่า

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ ควรดำเนินการควบคู่กับกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

ควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่โดยตรงในการตรวจสอบ และประเมินคุณภาพผลผลิต การดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาควรดำเนินการบริหารจัดการตามสภาพของตนเอง มิใช่มุ่งบริหารตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพราะสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน

ความคิดเห็นที่ 11

ท่านผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และผู้มีเกียรติที่เคารพทุกท่าน ผมเห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ผู้วิจัยนำเสนอ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดเป็นนโยบาย และดำเนินโครงการวิจัยเชิงทดลอง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับการบริหารรูปแบบเดิม โดยเปรียบเทียบประสิทธิผล และประสิทธิภาพการดำเนินการจัดการศึกษา ระหว่างรูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าว นอกจากนั้นกระผมมีความคิดเห็นว่า

ให้นำแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และสภาพแวดล้อม (Environment) มาใช้ในกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

องค์ประกอบด้านปัจจัย ควรเป็นองค์ประกอบสนับสนุน มิใช่เป็นองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความคิดเห็นที่ 12

ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้เสนองานวิจัยและผู้มีเกียรติทุกท่าน ผมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ผู้วิจัยนำเสนอจะสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

บริหารต้องมีภาวะผู้นำ บริหารงานอย่างโปร่งใส มีความจริงใจ คณะครูมีความตระหนัก ร่วมรับผิดชอบ และมีความสามัคคี คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้นำชุมชนมีส่วนร่วม จึงจะส่งผลให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบผลสำเร็จ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้กับบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ควรเพิ่มการพัฒนาทีมงาน (Teamwork Development) เป็นมาตรการกำกับอีกหนึ่งประเด็น สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความคิดเห็นที่ 13

ท่านผู้มีเกียรติที่เคารพทุกท่าน ผมมีความคิดเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มุ่งเน้นหลักการบริหารจัดการตนเอง โดยมีปิดกั้นปล่อยให้มีการแข่งขัน โรงเรียนไหนบริหารจัดการได้ดี มีคุณภาพก็สามารถดึงดูดค่าได้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมิใช่การบริหารงานตามนโยบาย ต้องเป็นการบริหารตามสภาพของโรงเรียน เช่น ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนชนบทกับโรงเรียนในเมือง

ความคิดเห็นที่ 14

ผู้ดำเนินการสัมมนา ผู้นำเสนองานวิจัยและผู้มีเกียรติทุกท่าน ผมขอแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยนำเสนอ ในประเด็นด้านการนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

- การปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความโปร่งใส เป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปกครองมีความยอมรับ
- ผู้บริหารและครูต้องมีความจริงใจกับชุมชน
- นโยบายของรัฐยังเป็น 2 มาตรฐาน เอื้อต่อโรงเรียนเอกชนมากกว่าโรงเรียนของรัฐ ทำให้เอกชนมีความคล่องตัว และระดมปัจจัยการดำเนินการจัดการศึกษามากกว่าโรงเรียนของรัฐบาล ส่งผลให้จำนวนนักเรียนในโรงเรียนรัฐลดจำนวนลงอย่างมาก

ความคิดเห็นที่ 15

ผู้ดำเนินการสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน ผมรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ผมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

- โรงเรียนของรัฐ มีปัจจัยนำเข้าดีหรือไม่ดีก็ต้องดำเนินการส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนรัฐ มักสูงอายุ มีอาการล่าและไม่กระตือรือร้นในการดำเนินงาน
- ควรมีการพัฒนาที่มงาน เพื่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ภาคผนวก ฉ

1. สัญลักษณ์และความหมายขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11
2. คำนวณหักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ภายหลังการหมุนแกนด้วยวิธีแวนิแมกซ์

สัญลักษณ์และความหมายขององค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11

ADMINISTRATOR	หมายถึง	องค์ประกอบด้านผู้บริหารสถานศึกษา
A1	หมายถึง	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
A2	หมายถึง	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม
A3	หมายถึง	ผู้บริหารมีแผนงาน/โครงการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์
A4	หมายถึง	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์
A5	หมายถึง	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
A6	หมายถึง	ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน เพื่อ มุ่งสู่เป้าหมาย
A7	หมายถึง	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของคณะครู
A8	หมายถึง	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน
A9	หมายถึง	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
A10	หมายถึง	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
A11	หมายถึง	ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ใหม่ๆ ของบุคลากรโดยอาศัย การเรียนรู้ร่วมกัน
A12	หมายถึง	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและความบันเทิงใจในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การปฏิบัติงาน
A13	หมายถึง	ผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้และทักษะในการวิจัย
A14	หมายถึง	ผู้บริหารส่งเสริมความมีส่วนร่วมในการวิจัยสถาบัน (Institution Research)
A15	หมายถึง	ผู้บริหารดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่อง
A16	หมายถึง	ผู้บริหารนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ การจัดการศึกษา

	A17	หมายถึง	ผู้บริหารรู้จักความรู้สึก อารมณ์ และความคิดที่เกิดขึ้นของตนเอง ทุกขณะจิต
	A18	หมายถึง	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไป อย่างราบรื่นเหมาะสม
	A19	หมายถึง	ผู้บริหารสามารถเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง
	A20	หมายถึง	ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นและรักษาให้ยืนยาว
COMMITTEE		หมายถึง	องค์ประกอบด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
	C1	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการต้อนรับ และเป็นกันเองจากทางโรงเรียน
	C2	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับเกียรติ และการให้ความสำคัญจากทางโรงเรียน
	C3	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับความไว้วางใจ จากทางโรงเรียน
	C4	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้การปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาของโรงเรียน
	C5	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อม เพรียง
	C6	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอุทิศเวลาให้กับ ทางโรงเรียน
	C7	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและ ความสามารถ
	C8	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จนสำเร็จ
	C9	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรู้สึกภาคภูมิใจในหน้าที่
	C10	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำงานด้วยความมีเกียรติ
	C11	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำงานด้วยความเสียสละ
	C12	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำงานโดยอุทิศเวลา นอกเหนือจากงานประจำ
	C13	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเป้าหมายและนโยบาย ร่วมกันก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
	C14	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำเป้าหมายและนโยบายที่ กำหนดมาปฏิบัติอย่างครบถ้วน

	C15	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกำหนดวิธีการในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและนโยบาย
	C16	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแต่ละคนมีหน้าที่และปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
	C17	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นในการทำงานสอดคล้องกัน
	C18	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการแสดงออกถึงการให้เกียรติและเคารพต่อกัน
	C19	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความรักและสามัคคีกัน
	C20	หมายถึง	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแสดงความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน
TEACHER		หมายถึง	องค์ประกอบด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา
	T1	หมายถึง	ครูมีการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้วางแผนการจัดการเรียนรู้
	T2	หมายถึง	ครูนำมาตรฐานการเรียนรู้และผลการเรียนรู้คาดหวังมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
	T3	หมายถึง	ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
	T4	หมายถึง	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิดและการปฏิบัติจริง
	T5	หมายถึง	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง
	T6	หมายถึง	ครูสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียน
	T7	หมายถึง	ครูจัดการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้กับประสบการณ์ในชีวิตประจำวันของนักเรียน
	T8	หมายถึง	ครูเสริมแรงด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน
	T9	หมายถึง	ครูประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย
	T10	หมายถึง	ครูให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
	T11	หมายถึง	ครูมีการพัฒนาความรู้และทักษะการวิจัยในชั้นเรียน
	T12	หมายถึง	ครูนำเสนอผลการเรียนของนักเรียนในรูปแบบการวิจัย
	T13	หมายถึง	ครูทำการวิจัยในชั้นเรียน (Action Research) อย่างต่อเนื่อง
	T14	หมายถึง	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิจัยในชั้นเรียน

T15	หมายถึง	ครูนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้
T16	หมายถึง	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
T17	หมายถึง	ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล
T18	หมายถึง	ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
T19	หมายถึง	ครูและบุคลากรทางการศึกษากระตุ้นอารมณ์ทางบวกในการปฏิบัติงานของตนเอง
T20	หมายถึง	ครูและบุคลากรทางการศึกษากระตุ้นความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานของตนเอง
ENVIRONMENT	หมายถึง	ปัจจัยด้านสภาพของสถานศึกษา
E1	หมายถึง	วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความเป็นไปได้
E2	หมายถึง	เป้าหมายของโรงเรียนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดความสำเร็จได้
E3	หมายถึง	นโยบายของโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคน
E4	หมายถึง	วิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายมีความสอดคล้องกัน
E5	หมายถึง	การใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้
E6	หมายถึง	มีการตรวจสอบและเปิดเผยการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ
E7	หมายถึง	การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนดำเนินการด้วยความยุติธรรม
E8	หมายถึง	การพิจารณาความดีความชอบของครูและบุคลากรทางการศึกษามุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน
E9	หมายถึง	ผู้บริหารและครูเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน
E10	หมายถึง	ผู้บริหารและครูให้ความร่วมมือกับชุมชนในงานสาธารณ-ประโยชน์
E11	หมายถึง	ผู้บริหารและครูให้บริการวัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่แก่ชุมชน
E12	หมายถึง	ผู้บริหารและครูประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
E13	หมายถึง	โรงเรียนมีการติดต่อกับชุมชนทั้งเป็นทางการและเป็นการส่วนตัว
E14	หมายถึง	โรงเรียนให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงแก่ชุมชน
E15	หมายถึง	โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในสถานศึกษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม

	E16	หมายถึง	โรงเรียนสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน กับ หน่วยงานภายนอกสถานศึกษา
	E17	หมายถึง	โรงเรียนจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์สำหรับการจัดการเรียนรู้ อย่างเพียงพอ
	E18	หมายถึง	โรงเรียนปรับปรุงห้องเรียน ห้องสมุด และห้องพิเศษ ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
	E19	หมายถึง	โรงเรียนปรับปรุงอาคารเรียนและอาคารประกอบ ให้สะอาดสวยงามและทันสมัย
	E20	หมายถึง	โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียนให้สวยงาม สะอาด ร่มรื่น และเอื้อต่อการเรียนรู้
SOCIETY		หมายถึง	ปัจจัยด้านสภาพของชุมชน
	S1	หมายถึง	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่รู้จักของผู้ปกครองและคนในชุมชน
	S2	หมายถึง	คนในชุมชนมักกล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในด้านดี
	S3	หมายถึง	คนในชุมชนยอมรับในความสามารถและผลงาน ของผู้บริหารโรงเรียน
	S4	หมายถึง	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประนีประนอมและแก้ไขความขัดแย้งใน ชุมชน
	S5	หมายถึง	บุคลากรจากหน่วยงานอื่นเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน
	S6	หมายถึง	หน่วยงาน องค์กร หรือสถานประกอบการบริจาคเงิน และสิ่งของให้แก่โรงเรียน
	S7	หมายถึง	สถาบันทางศาสนามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ด้านจริยธรรมหรือ การสนับสนุนการศึกษา
	S8	หมายถึง	องค์กรในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
	S9	หมายถึง	ผู้นำชุมชนสมัครหรืออาสาเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน
	S10	หมายถึง	ผู้นำชุมชนกระตุ้นผู้ปกครองให้สนับสนุนนักเรียนเข้าเรียน จนจบการศึกษาภาคบังคับ
	S11	หมายถึง	ผู้นำชุมชนชักชวนชาวบ้านให้ร่วมกันพัฒนาโรงเรียน
	S12	หมายถึง	ผู้นำชุมชนประสานกับองค์กรต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรม ของโรงเรียน
	S13	หมายถึง	ผู้ปกครองไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน
	S14	หมายถึง	ผู้ปกครองเชื่อถือและพึงพอใจในคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
	S15	หมายถึง	ผู้ปกครองของนักเรียนนอกเขตบริการย้ายนักเรียนมาเข้าเรียน

- S16 หมายถึง ชุมชนช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียนในด้านตัวอย่างต่อเนื่อง
- S17 หมายถึง ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น ศูนย์เผยแพร่เทคโนโลยี ประจำตำบล สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น
- S18 หมายถึง ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านการเมืองและวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย เช่น ศูนย์ประสานงานพรรคการเมือง องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น
- S19 หมายถึง ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านสุขภาพอนามัย เช่น โรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย เป็นต้น
- S20 หมายถึง ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น วัด มัสยิด โบสถ์คริสต์จักร พระภิกษุ นักบวช จากศาสนาอื่น ๆ พิพิธภัณฑ์ ครัวภูมิปัญญา ศิลปินท้องถิ่น เป็นต้น

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวบ่งชี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ภายหลังจากหมุนแกนด้วยวิธี
แวนิแมกซ์

ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
T1	.606						
T2	.624						
T3	.696						
T4	.747						
T5	.769						
T6	.773						
T7	.758						
T8	.725						
T9	.697						
T10	.572						
T16	.502						
T17	.572						
C9		.548					
C10		.807					
C11		.570					
C12		.499					
C13		.641					
C14		.677					

ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
C15		.676					
C16		.625					
C17		.688					
C18		.729					
C19		.735					
C20		.712					
A5			.558				
A6			.611				
A7			.532				
A8			.556				
A9			.522				
A10			.483				
A11			.483				
A12			.525				
A17			.657				
A18			.731				
A19			.745				
A20			.726				
S5				.543			
S6				.623			
S7				.576			
S8				.618			
S9				.670			
S10				.658			
S11				.727			
S12				.698			

ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบ						
	8	9	10	11	12	13	14
A10	.474						
A11	.511						
A13	.697						
A14	.703						
A15	.700						
A16	.608						
A1		.667					
A2		.701					
A3		.668					
A4		.557					
A5		.452					
T11			.595				
T12			.652				
T13			.684				
T14			.654				
T15			.639				
E17				.593			
E18				.635			
E19				.731			
E20				.663			
S13					.636		
S14					.655		
S15					.671		
S16					.548		

ภาคผนวก ช

รายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11

1. ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Factors of School-Based Management)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 14 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของครูและบุคลากรทางการศึกษา
ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1.1 ครูมีการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้วางแผนการจัดการเรียนรู้

1.1.2 ครูนำมาตรฐานการเรียนรู้และผลการเรียนรู้คาดหวังมาใช้ในการจัดการเรียนรู้

1.1.3 ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.1.4 ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิดและการปฏิบัติจริง

1.1.5 ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง

1.1.6 ครูสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียนและนักเรียนกับนักเรียน

1.1.7 ครูจัดการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้กับประสบการณ์ ในชีวิตประจำวันของนักเรียน

1.1.8 ครูเสริมแรงด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน

1.1.9 ครูประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย

1.1.10 ครูให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.1.11 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

1.1.12 ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล

1.2 ปัจจัยด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานรู้สึกภาคภูมิใจในหน้าที่

1.2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำงานด้วยความมีเกียรติ

1.2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำงานด้วยความเสียสละ

1.2.4 คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำงานโดยอุทิศเวลานอกเหนือจากงานประจำ

1.2.5 คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกำหนดเป้าหมายและนโยบายร่วมกันก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

1.2.6 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดมาปฏิบัติอย่างครบถ้วน

1.2.7 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดวิธีการในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและนโยบาย

1.2.8 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละคนมีหน้าที่และปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

1.2.9 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นในการทำงานสอดคล้องกัน

1.2.10 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแสดงออกถึงการให้เกียรติและเคารพต่อกัน

1.2.11 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรักและสามัคคีกัน

1.2.12 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน

1.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

1.3.2 ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการเลือกวิธีปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

1.3.3 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู

1.3.4 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน

1.3.5 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.3.6 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3.7 ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ใหม่ๆ ของบุคลากรโดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน

1.3.8 ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและความบันเทิงใจในการคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์การปฏิบัติงาน

1.3.9 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.3.10 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3.11 ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ใหม่ๆ ของบุคลากรโดยอาศัยการเรียนรู้

ร่วมกัน

1.3.12 ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและความบันเทิงใจในการคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์การปฏิบัติงาน

1.4 ปัจจัยด้านความร่วมมือของชุมชน

ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.4.1 บุคลากรจากหน่วยงานอื่นเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน

- โรงเรียน
- 1.4.2 หน่วยงาน องค์กร หรือสถานประกอบการบริจาคเงินและสิ่งของให้แก่
- สนับสนุนการศึกษา
- 1.4.3 สถาบันทางศาสนามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ด้านจริยธรรมหรือการ
- 1.4.4 องค์กรในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 1.4.5 ผู้นำชุมชนสมัครหรืออาสาเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.4.6 ผู้นำชุมชนกระตุ้นผู้ปกครองให้สนับสนุนนักเรียนเข้าเรียนจนจบ
- การศึกษาภาคบังคับ
- 1.4.7 ผู้นำชุมชนชักชวนชาวบ้านให้ร่วมกันพัฒนาโรงเรียน
- 1.4.8 ผู้นำชุมชนประสานกับองค์กรต่างๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรม
- 1.5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษา
- ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.5.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
- 1.5.2 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความเป็นไปได้
- 1.5.3 เป้าหมายของโรงเรียนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดความสำเร็จได้
- 1.5.4 นโยบายของโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคน
- 1.5.5 วิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายมีความสอดคล้องกัน
- 1.5.6 การใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อ
- การจัดการเรียนรู้
- 1.5.7 มีการตรวจสอบและเปิดเผยการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงิน
- นอก
- งบประมาณ
- 1.5.8 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนดำเนินการด้วยความยุติธรรม
- 1.6 ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.6.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียง
- 1.6.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอุทิศเวลาให้กับทางโรงเรียน
- 1.6.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและ
- ความสามารถ
- 1.6.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจน
- สำเร็จ
- 1.6.5 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำงานโดยอุทิศเวลา
- นอกเหนือจากงานประจำ

- 1.7 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ชุมชนของสถานศึกษา
ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.7.1 ผู้บริหารและครูเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน
 - 1.7.2 ผู้บริหารและครูให้ความร่วมมือกับชุมชนในงานสาธารณประโยชน์
 - 1.7.3 ผู้บริหารและครูให้บริการวัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่แก่ชุมชน
 - 1.7.4 ผู้บริหารและครูประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
 - 1.7.5 โรงเรียนมีการติดต่อกับชุมชนทั้งเป็นทางการและเป็นการส่วนตัว
 - 1.7.6 โรงเรียนให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงแก่ชุมชน
- 1.8 ปัจจัยด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.8.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 1.8.2 ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ใหม่ๆ ของบุคลากรโดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน
 - 1.8.3 ผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้และทักษะในการวิจัย
 - 1.8.4 ผู้บริหารส่งเสริมความมีส่วนร่วมในการวิจัยสถาบัน (Institution Research)
 - 1.8.5 ผู้บริหารดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่อง
 - 1.8.6 ผู้บริหารนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา
- 1.9 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.9.1 ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 1.9.2 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
 - 1.9.3 ผู้บริหารมีแผนงาน/โครงการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์
 - 1.9.4 ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์
 - 1.9.5 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงจังต่อผู้ร่วมงาน
- 1.10 ปัจจัยด้านการวิจัยในชั้นเรียน
ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.10.1 ครูมีการพัฒนาความรู้และทักษะการวิจัยในชั้นเรียน
 - 1.10.2 ครูนำเสนอผลการเรียนของนักเรียนในรูปแบบการวิจัย
 - 1.10.3 ครูนำการวิจัยในชั้นเรียน (Action Research) อย่างต่อเนื่อง

- 1.10.4 บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิจัยในชั้นเรียน
- 1.10.5 ครูนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้
- 1.11 ปัจจัยด้านความพร้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.11.1 โรงเรียนจัดทาสตูดและครุภัณฑ์สำหรับการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอ
- 1.11.2 โรงเรียนปรับปรุงห้องเรียน ห้องสมุด และห้องพิเศษให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
- 1.11.3 โรงเรียนปรับปรุงอาคารเรียนและอาคารประกอบให้สะอาดสวยงาม และทันสมัย
- 1.11.4 โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียนให้สวยงาม สะอาด ร่มรื่น และเอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.12 ปัจจัยด้านความศรัทธาของชุมชนต่อสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.12.1 ผู้ปกครองไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน
- 1.12.2 ผู้ปกครองเชื่อถือและพึงพอใจในคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 1.12.3 ผู้ปกครองของนักเรียนนอกเขตบริการย้ายนักเรียนมาเข้าเรียน
- 1.12.4 ชุมชนช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียนในด้านดีอย่างต่อเนื่อง
- 1.13 ปัจจัยด้านความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.13.1 ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น ศูนย์เผยแพร่เทคโนโลยี ประจำตำบล สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น
- 1.13.2 ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านการเมืองและวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย เช่น ศูนย์ประสานงานพรรคการเมือง องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น
- 1.13.3 ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านสุขภาพอนามัย เช่น โรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย เป็นต้น
- 1.13.4 ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น วัด มัสยิด โบสถ์คริสต์จักร พระภิกษุ
- 1.14 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือของชุมชนต่อผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 1.14.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่รู้จักของผู้ปกครองและคนในชุมชน
- 1.14.2 คนในชุมชนมักกล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในด้านดี
- 1.14.3 คนในชุมชนยอมรับในความสามารถและผลงานของผู้บริหารโรงเรียน

1.14.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประนีประนอมและแก้ไขความขัดแย้งในชุมชน

2. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Principles of School-Based Management)

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นหลักการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และมาตรา 40 กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

นอกจากนั้น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 35 กำหนดว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด โดยมีภารกิจที่สำคัญยิ่งคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จึงต้องอาศัยหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 หลักการ คือ หลักการกระจายอำนาจ(Decentralization) หลักการบริหารจัดการตนเอง(Self-Management) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม(Participation) และ หลักการบริหารจัดการที่ดี(Good Governance) โดยมีมาตรฐานในแต่ละหลักการ ดังนี้

2.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการด้านวิชาการ อำนาจตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล อำนาจในการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ และอำนาจในการบริหารงานทั่วไป โดยมีการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

2.1.1 โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่าง ๆ โดยแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

2.1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2.1.3 โรงเรียนมีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

2.1.4 โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการทำงาน

2.1.5 โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน

2.1.6 โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรเพื่อการศึกษาได้ตามความต้องการ

- 2.1.7 โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน
- 2.1.8 โรงเรียนได้ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ อย่างอิสระ
- 2.1.9 โรงเรียนมีระบบเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ชุมชน
- 2.1.10 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส ในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ชุมชน

2.2 หลักการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management)

โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมีการปฏิบัติ ดังนี้

- 2.2.1 โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการเรียนการสอน
- 2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบอำนาจการและกำกับ ติดตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 2.2.3 ครูผู้สอนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.2.4 โรงเรียนมีแบบในการทดสอบ การกำหนดมาตรฐานการประเมินและเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง
- 2.2.5 โรงเรียนมีแผนพัฒนาและการธำรงรักษาครูและบุคลากรของตนเอง
- 2.2.6 โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรของตนเอง
- 2.2.7 โรงเรียนกำหนดอัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ตรงกับความต้องการ
- 2.2.8 โรงเรียนมีระบบการสรรหาครูและบุคลากรตามความต้องการด้วยตนเอง
- 2.2.9 โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ของโรงเรียนด้วยตนเอง
- 2.2.10 โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการบริหารธุรการ การเงิน งานอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง

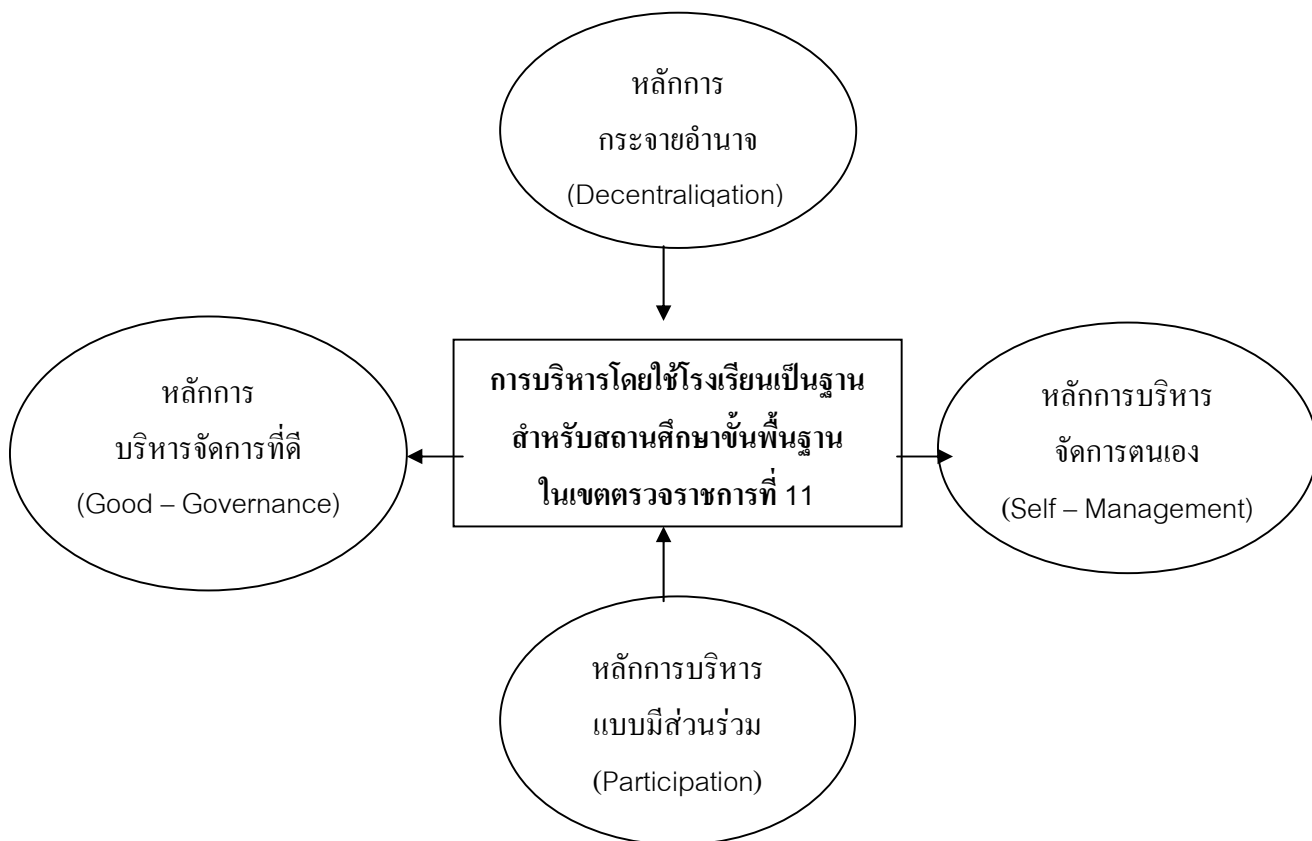
2.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)

โรงเรียนบริหารโดยองค์คณะบุคคล โรงเรียนมีระบบและบริหารจัดการแบบเครือข่ายทั้งบุคคล องค์กรและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม และโรงเรียนตอบสนองต่อผู้ปกครองและชุมชน ในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการให้การศึกษาอบรมแก่ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีการปฏิบัติ ดังนี้

- 2.3.1 โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหลายสาขา
- 2.3.2 โรงเรียนจัดทำและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม
- 2.3.3 คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
- 2.3.4 โรงเรียนได้นำมติของคณะกรรมการสถานศึกษาจากการประชุมไปปฏิบัติจริง
- 2.3.5 คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายในการดำเนินงานโรงเรียน
- 2.3.6 โรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคคล องค์กรและเทคโนโลยี เพื่อการบริหารงานโรงเรียน
- 2.3.7 บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน
- 2.3.8 ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน
- 2.3.9 โรงเรียนใช้ฐานข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชนในการจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 2.3.10 โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละชุมชน
- 2.4 หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)
- โรงเรียนมีการบริหารโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และยึดความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนมีการบริหารอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนมีระบบการบริหารที่พร้อมรับการตรวจสอบ และโรงเรียนมีหลักการบริหารคุณภาพโดยมีการประกันคุณภาพภายในและภายนอกที่เป็นระบบครบวงจร โดยมีการปฏิบัติ ดังนี้
- 2.4.1 การบริหารจัดการของโรงเรียน มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.4.2 โรงเรียนบริหารจัดการสอดคล้องกับจุดหมายการศึกษาที่กำหนดไว้
- 2.4.3 ผู้บริหารปฏิบัติตนและบริหารงานได้มาตรฐานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2.4.4 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน
- 2.4.5 โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน
- 2.4.6 คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งได้ตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

- 2.4.7 โรงเรียนมีหลักฐานการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา
- 2.4.8 โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอก
- 2.4.9 โรงเรียนมีระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
- 2.4.10 โรงเรียนมีหลักฐานการใช้และพัฒนาสารสนเทศ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจ และการบริหารได้ตรงกับความต้องการ และเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

จากหลักการทั้ง 4 ประการดังกล่าวของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 สามารถอธิบายได้ ดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

3. กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Process of School-Based Management)

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายของโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องอาศัยกระบวนการทางการบริหาร 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

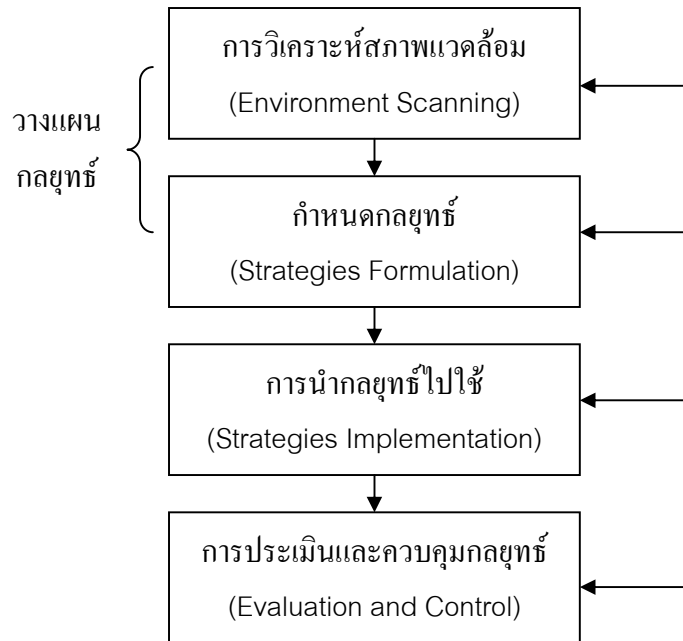
3.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ กระบวนการในการคิดล่วงหน้า เพื่อควบคุมการกระทำหรือ การดำเนินงานในอนาคตให้เป็นไปตามที่คิดไว้ ซึ่งการวางแผนที่สามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การคิดอย่างมีระบบว่าจะดำเนินการอะไรบ้าง และทำอย่างไร โดยใช้ขีดความสามารถสูงสุดและมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ทั้งในด้านแนวคิด การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของสภาพแวดล้อม สถานศึกษา ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งแผนกลยุทธ์ เป็นแผนเชิงรุกสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน เป็นแนวทางสู่การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งในด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การประกันคุณภาพการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

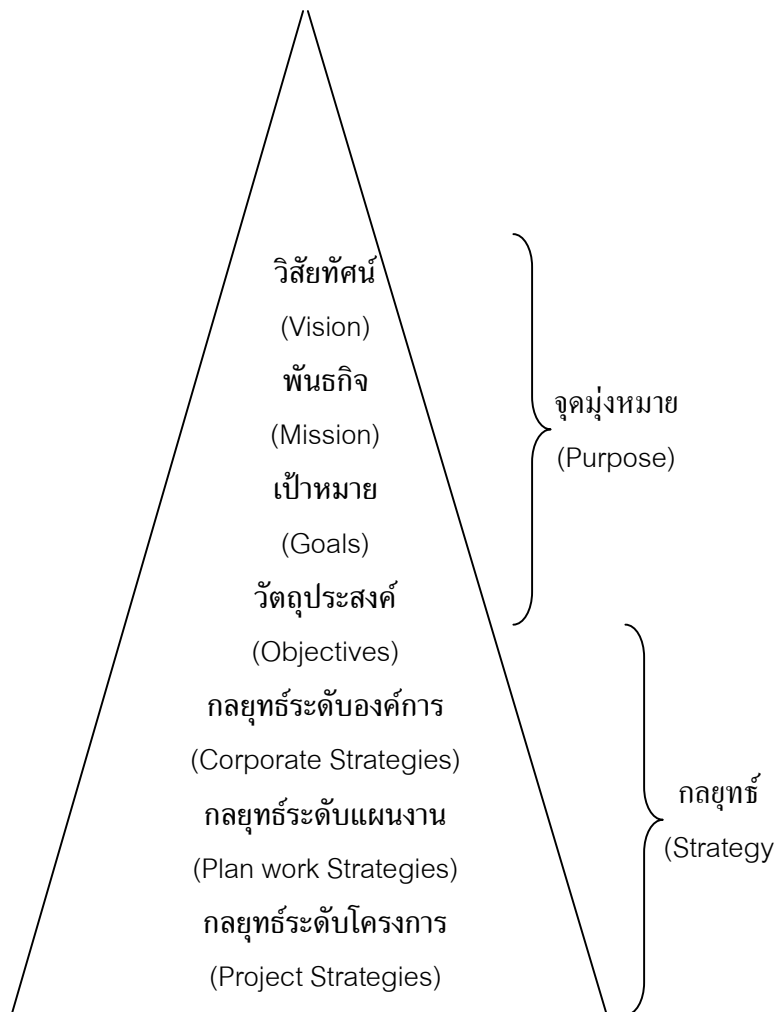
1. การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อจะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นการเลือกหรือค้นหาวิธีที่มีความเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มี ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากที่สุด กลยุทธ์ของโรงเรียนจึงต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมของโรงเรียนโดยอธิบายได้ดังภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์

หลักการสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1. การมุ่งอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนโดยคาดการณ์ หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต แล้วดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

2. การมุ่งเป้าหมายของหน่วยงาน

การวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องตอบคำถามได้ว่า การดำเนินการส่งผลต่อเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ มากน้อยเพียงไร

3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษา

4. คำนึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน

5. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณที่มีอยู่จำกัดให้น้อยที่สุด โดยให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

3.2 การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้ ยังมีความเหมาะสมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้หรือไม่

การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นต้องให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์คณะบุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นองค์การบริหารสูงสุด โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป

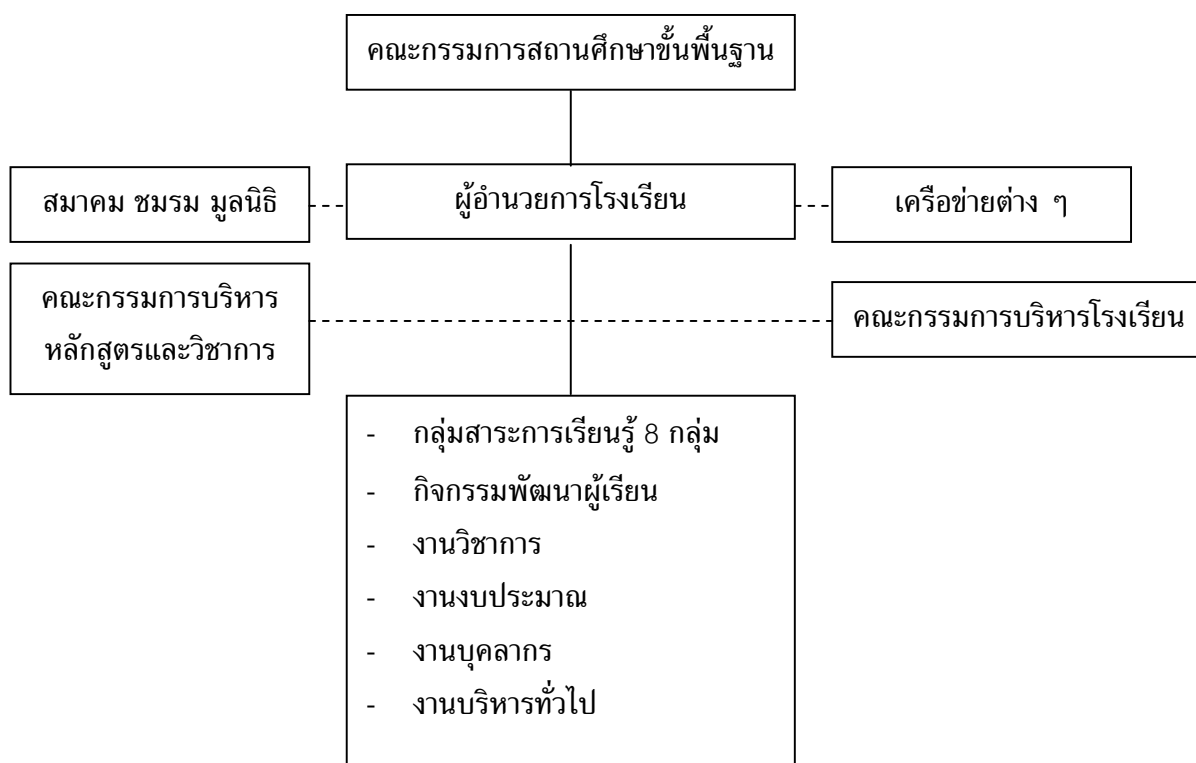
การกำหนดโครงสร้าง คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนทุกฝ่าย หรือหัวหน้าหมวดหัวหน้างานที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นสมควร คณะกรรมการมีหน้าที่ร่วมกันบริหารโรงเรียนในลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารแก่ผู้อำนวยการโรงเรียน และรับมติจากการประชุมคณะกรรมการบริหารไปดำเนินการ

ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนและห้องเรียน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่

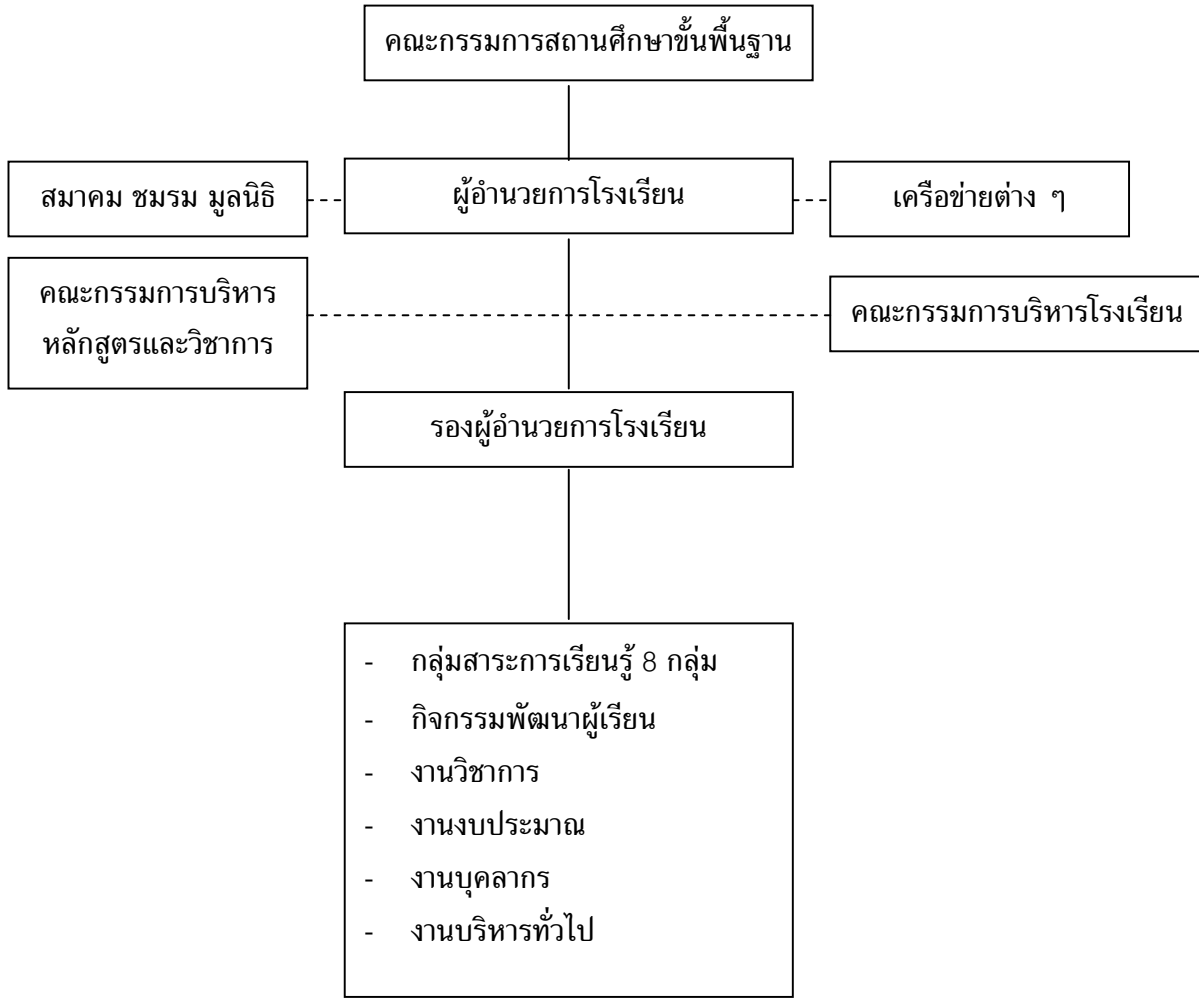
ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นรองประธาน คณะกรรมการประกอบด้วย หัวหน้าวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีหน้าที่วิเคราะห์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตร กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ ดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรของโรงเรียน และกำหนดแนวทางการประเมินผลเพื่อบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรและมาตรฐานของโรงเรียน

นอกจากนั้นโรงเรียนต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เป็นสมาคม ชมรม มูลนิธิ ได้แก่ สมาคมครูและผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า มูลนิธิเพื่อการศึกษา และเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

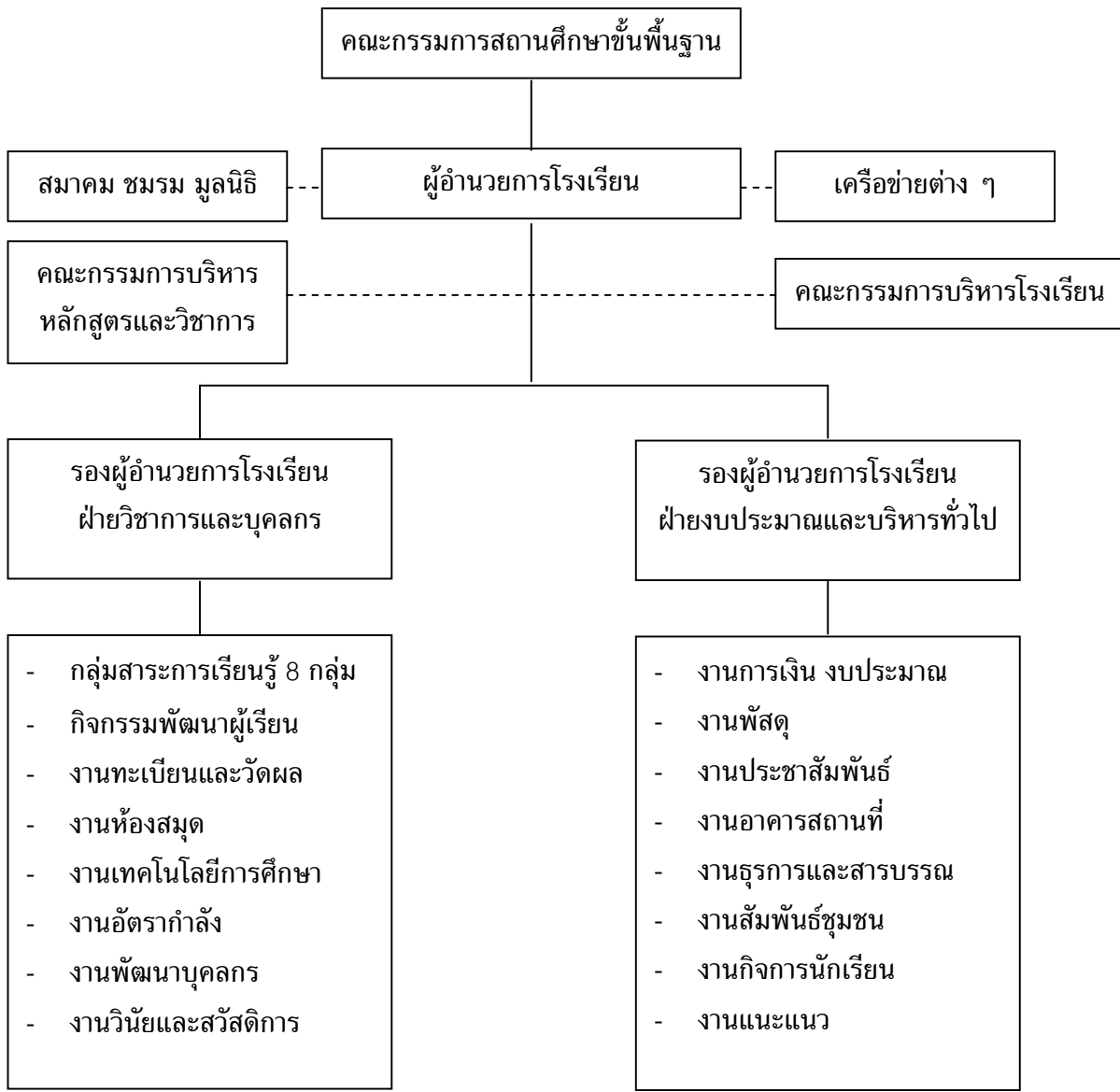
การจัดโครงสร้างและแผนภูมิการบริหารโรงเรียน คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ภารกิจของโรงเรียน จำนวนชั่วโมงเรียนของนักเรียน ภาระงานของครู ดังนั้นการจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนจึงแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ดังรายละเอียดตามภาพประกอบ 23 – 26



ภาพประกอบ 23 แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน)



ภาพประกอบ 24 แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 121-450 คน)



ภาพประกอบ 25 แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 451-1,500 คน)



ภาพประกอบ 26 แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป)

3.3 การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการ หมายถึง ความพยายามให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่ด้านการอำนวยการ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถที่ผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายของโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตัวเองสู่มีอาชีพ เนื่องจากโรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการด้วยตนเองมากขึ้น

ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการ 4 ประการ คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงมาตรฐานในการทำงาน การสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกแก่ผู้ร่วมงาน

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เป็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน รวมทั้งการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการ ต้องเร่งดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะงานวิจัย ให้สรุปผลว่า ความสำเร็จของการดำเนินการจัดการศึกษา ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นประการสำคัญ

3.3.2 การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง วิธีการโน้มน้าวให้บุคลากรทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายของโรงเรียน โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

การจูงใจคนให้ทำงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายของโรงเรียนควบคู่กันไป เนื่องจากคนและโรงเรียนต่างมีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สมาชิกของโรงเรียนใดที่ย่อมคาดหวังจะได้รับการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การดูแลเอาใจใส่ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ความเป็นธรรม ความมีหน้ามีตาและโอกาสในความก้าวหน้า เป็นต้น ขณะเดียวกันโรงเรียนก็มีความคาดหวังเช่นกันว่า จะได้รับการทุ่มเทความพยายามจากบุคลากรอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ได้ผลผลิตตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถ จะต้องบริหารงานให้จุดหมายของบุคลากรและจุดหมายของโรงเรียนบรรลุผลด้วยกันทั้งสองฝ่าย โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ ดังนี้

1) การจูงใจด้วยค่าจ้าง (Wage) โดยมุ่งงานเป็นหลัก (Job-centered) มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) โดยมีแนวคิดว่างานและวิธีการทำงานเป็นหัวใจของการจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ

2) การจูงใจที่มุ่งเน้นความมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) มุ่งสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่บุคลากร ให้มีความเป็นอิสระที่จะริเริ่มสร้างสรรค์

3) การจูงใจโดยการสนองความต้องการด้านร่างกาย (Physical) ด้านความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security) ด้านสังคมหรือความรัก (Social or Love) ด้านการยอมรับนับถือ (Self-esteem) และด้านความต้องการความสำเร็จตามอุดมคติ (Self-actualization)

4) การจูงใจด้วยการเสริมแรง (Reinforcement) ได้แก่ การเสริมแรงในทางบวก (Positive) และการเสริมแรงทางลบ (Negative) เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การหยุดยั้ง (Extinction) และการลงโทษ (Punishment) เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

5) การจูงใจด้วยการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความสามารถนั้น

6) การจูงใจด้วยการจัดให้มีรูปแบบที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในโรงเรียนได้เรียนรู้

3.3.3 การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร (Managerial Communication)

การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้สมาชิกในโรงเรียนรับรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน เข้าใจในวิธีดำเนินงาน เกิดการยอมรับ ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของงาน

โรงเรียนต้องมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี และหลากหลาย เช่น การสื่อสารด้วยเอกสารต่าง ๆ การประชุม โทรศัพท์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เว็บไซต์ (Website) ของโรงเรียน การใช้ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ระบบจดหมายทางเสียง (Voice-mail) และระบบการสื่อสารผ่านดาวเทียม (Video Teleconference) เป็นต้น รวมทั้งการสื่อสารโดยบุคลากรและนักเรียน เพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนไปยังผู้ปกครองและหน่วยงานอื่น ๆ

การจัดการระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องเกี่ยวข้องกับงานทุกงาน ในโรงเรียน โดยการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและงานประชาสัมพันธ์ โรงเรียนจึงต้องมอบหมายบุคลากรในโรงเรียนร่วมรับผิดชอบระบบการติดต่อสื่อสารในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารแบบเครือข่าย (Network Communication) โดยบุคลากรแต่ละคนติดต่อสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.3.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ วิธีการบริหารที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจว่างานที่ปฏิบัติมีความเป็นมาอย่างไร และมีเหตุผลความจำเป็นอะไรบ้าง ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบและเต็มใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนที่มีต่อโรงเรียนมีหลายระดับ เช่น ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมระดมทรัพยากร ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ เป็นวิทยากรหรือการสนับสนุนด้านอื่น ๆ แต่สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่สำคัญนั้น การมีส่วนร่วมในการบริหารจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี การเห็นชอบแผนบริหารงบประมาณของโรงเรียน หรือคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินโครงการและกิจกรรมปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน เป็นต้น

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน เพราะการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทำให้ได้ร่วมกันคิด ถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะและความสามารถหลายอย่างซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างความภูมิใจให้สมาชิกในทีมงาน มีแผนงานที่เกิดจากความร่วมมือ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารที่ีระหว่างสมาชิก มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมตัดสินใจมีการสร้างวัฒนธรรมในการยอมรับและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องสร้างทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มอบหมายความรับผิดชอบ หรือกระจายอำนาจการบริหารไปยังทีมงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนมากกว่า มอบเป็นรายบุคคล พยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยการตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานตามความจำเป็น ผู้บริหารจึงต้องเปิดโอกาสให้มีระบบการทำงานที่มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมกันชื่นชมผลการดำเนินงาน

3.4 การควบคุม (Controlling)

การควบคุม เป็นกระบวนการวางระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือจุดหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ดังนั้น การควบคุมเป็นอีกหน้าที่หนึ่งของการบริหาร เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การควบคุมประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน การประกันคุณภาพภายนอก และการตรวจสอบภายในโรงเรียน

3.4.1 การประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance)

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนจากภายในโดยบุคลากรของโรงเรียนนั่นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียน

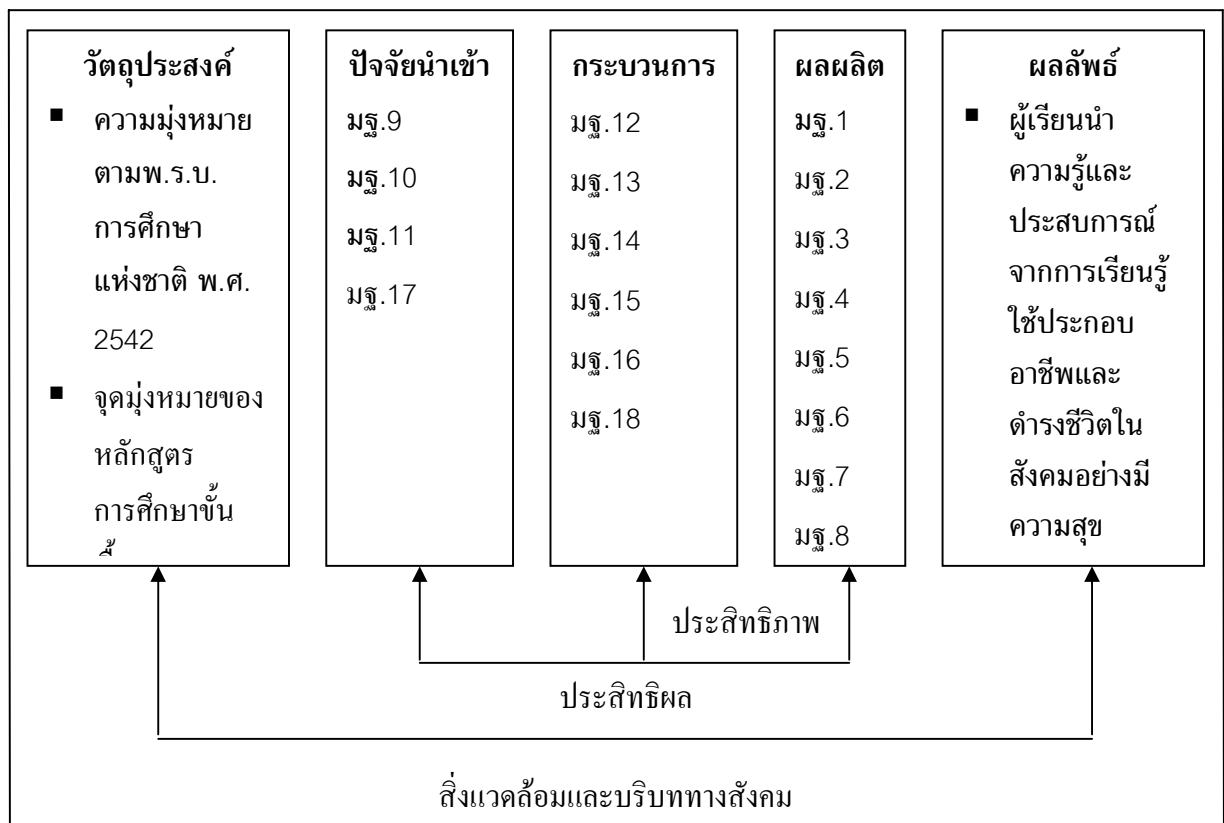
การประกันคุณภาพภายใน มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและจัดการเรียนการสอนตามปกติ หลักการและเงื่อนไขสำคัญของการประกันคุณภาพที่ดี คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างพลังให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถ การกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในการคิด และตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance)

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นส่วนที่ดำเนินการต่อเนื่องสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายใน โดยทุก ๆ 5 ปี สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์การมหาชน รับผิดชอบการประเมินภายนอก จะดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากรายงานการพัฒนาตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) เป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา

คำนึงถึงความมุ่งหมายหลักการและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาสู่มาตรฐานและพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

การประเมินภายนอกสถานศึกษาในรอบแรก (พ.ศ. 2542-2548) ประกอบด้วย 14 มาตรฐาน 68 ตัวบ่งชี้ สำหรับในรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ประกอบด้วย 14 มาตรฐาน 60 ตัวบ่งชี้ โดยยึดหลักแบบอิงเกณฑ์และอิงสถานศึกษา โดยให้การรับรองสำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษามีคุณภาพ คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ผลการประเมินไม่ต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} > 2.75$ ขึ้นไป) มีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินของมาตรฐานอยู่ในระดับดีไม่ต่ำกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนมาตรฐานทั้งหมด คือ ได้ระดับดีขึ้นไปไม่ต่ำกว่า 11 มาตรฐานใน 14 มาตรฐาน และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ ดังภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 การประเมินภายนอกตามมาตรฐานการศึกษาของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3.4.3 การตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษา

การตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษา เป็นกระบวนการสอบทานการทำงาน ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การตรวจสอบภายในจึงเป็นเครื่องมือส่งสัญญาณเตือนความ เสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบล่วงหน้า ซึ่งการบริหารองค์กร ราชการแนวใหม่ (New Public Management) ได้ให้ความสำคัญในการจัดระบบราชการตรวจสอบ ภายในในระดับสูง เช่น การปฏิรูประบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) ของทุกส่วนราชการสำนักงบประมาณได้กำหนดให้การตรวจสอบภายในเป็น มาตรฐานสำคัญของระบบงบประมาณดังกล่าว นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 ได้กำหนดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินสิทธิผลและ ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษ แนวการจัด การศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ ตรวจสอบภายนอก

หลักการตรวจสอบภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ

- 1) จัดให้มีระบบการตรวจสอบภายในของสถานศึกษาที่มีการใช้งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน
- 2) จัดระบบการตรวจสอบภายในสถานศึกษา ตามหลักการมีส่วนร่วม โดยผู้ตรวจสอบภายในประกอบด้วยตัวแทนจากไตรภาคี ได้แก่ ผู้แทนครู ผู้แทนคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้แทนผู้ปกครองนักเรียนหรือชุมชน
- 3) ระบบการตรวจสอบภายในสถานศึกษา ครอบคลุมทั้งด้านการเงินและ ด้านผลการดำเนินงาน
- 4) การตรวจสอบภายในสถานศึกษา เป็นระบบการตรวจสอบที่ยึดหลัก ธรรมภิบาล ซึ่งเน้นความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่าในการใช้ ทรัพยากร โดยมุ่งการตรวจสอบเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบงานที่สถานศึกษาจะต้องตรวจสอบ มี 2 ด้าน 6 เรื่อง ได้แก่

1. ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจของสถานศึกษา (Performance Auditing) ประกอบด้วย 3 เรื่อง คือ
 - 1.1 การให้บริการเด็กปฐมวัย
 - 1.2 การจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.3 การบริหารจัดการ

2. ด้านการเงินของสถานศึกษา (Financial Auditing) ประกอบด้วย
3 เรื่อง คือ

2.1 การตรวจสอบการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอเหมาะสมหรือไม่
อย่างไร

2.2 การตรวจสอบการบริหารการเงินบัญชีว่ามีการจัดเก็บและการใช้
จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามระเบียบ ถูกต้องและเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร
การบริหารทรัพย์สินว่ามีระบบการ

2.3 จัดทำ จัดซื้อ จัดจ้าง การดูแลรักษา การนำไปใช้อย่างถูกต้อง คุ่มค่า
และมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

กระบวนการและขั้นตอนสำคัญในการตรวจสอบสถานศึกษา มีดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ

1.1 กำหนดเรื่องที่จะตรวจสอบ

1.2 กำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการตรวจสอบ

1.3 กำหนดประเด็นปัญหาสำคัญที่ควรตรวจสอบ (Matters of

Significant)

1.3.1 กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ

1.3.2 การสำรวจข้อมูล

1.4 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Program)

2. การปฏิบัติการตรวจสอบ

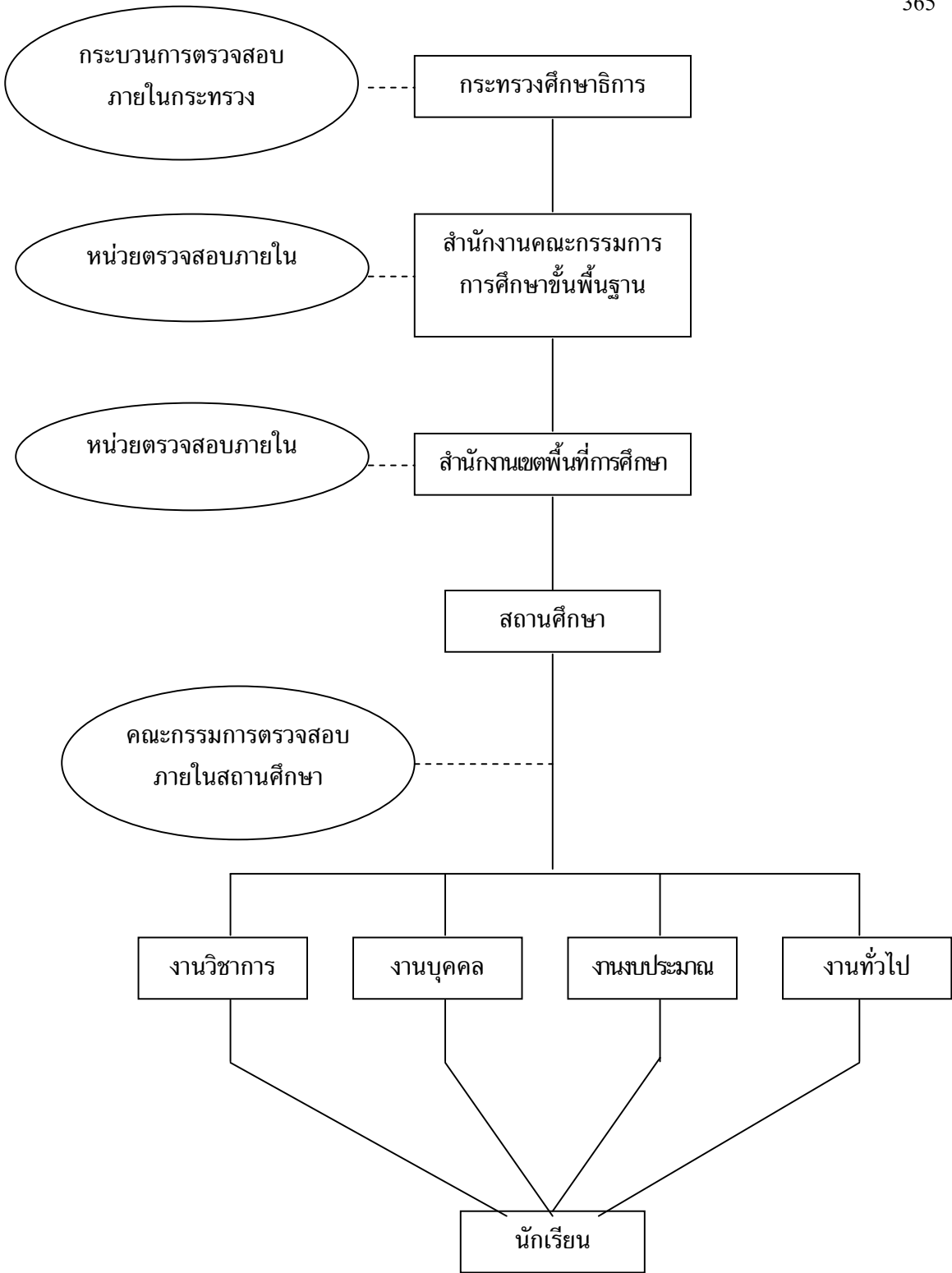
2.1 การรวบรวมหลักฐาน

2.2 การสรุปผลการตรวจสอบ

3. การรายงานผลการตรวจสอบ

4. การติดตามผลการตรวจสอบ

โครงสร้างระบบการตรวจสอบภายใน มีการดำเนินการตั้งแต่ระดับกระทรวง
ศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับ
สถานศึกษา ดังรายละเอียดตามภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 โครงสร้างระบบการตรวจสอบภายในสถานศึกษา

4. มาตรการกำกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Strategies of School-Based Management)

มาตรการกำกับ เป็นกลไกในการผลักดันหรือเป็นตัวกระทำ (Treatment) ที่ทำให้การบริหารงานทั้ง 4 งานในสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 6 มาตรการกำกับ คือ การประกันคุณภาพการศึกษา การนิเทศภายใน การบริหารบุคคลโดยเน้นผลการปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน และพัฒนาทีมงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การประกันคุณภาพการศึกษา (Educational Quality Assurance)

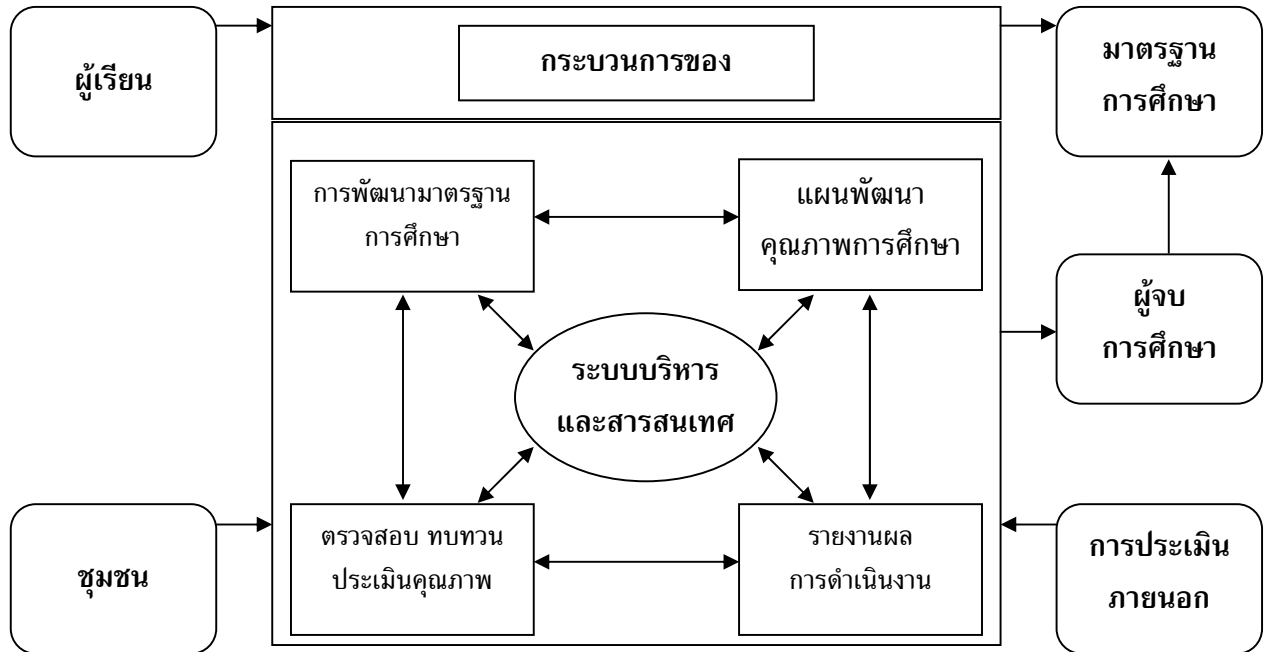
การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความมั่นใจ ให้แก่ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง ผู้รับบริการ ทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชนและสังคมโดยรวม

การประกันคุณภาพการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายใน หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับ ดูแลสถานศึกษานั้น

การประกันคุณภาพภายนอก หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าว รับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพ และให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมิน คุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังภาพประกอบ 29



ภาพประกอบ 29 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ดำเนินการดังนี้

1.1 จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วม และมีการประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายทุกคน

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.2.1 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.2.2 กำกับ ติดตาม ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2.3 เสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวน และรายงานคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

2. พัฒนามาตรฐานการศึกษา

สถานศึกษาจะต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษา ท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ดำเนินการโดยคำนึงถึงหลักและครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ

3.2 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รองรับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาดำเนินการดังนี้

4.1 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สถานศึกษาได้จัดทำไว้ในแต่ละปี

4.2 จัดให้มีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษามอบหมายให้คณะบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งดำเนินการตรวจสอบทบทวนและรายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. การประเมินคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้น คือ ป.3, ป.6, ม.3 และ ม.6 ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้วยเครื่องมือ มาตรฐาน และนำผลไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียน โดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล

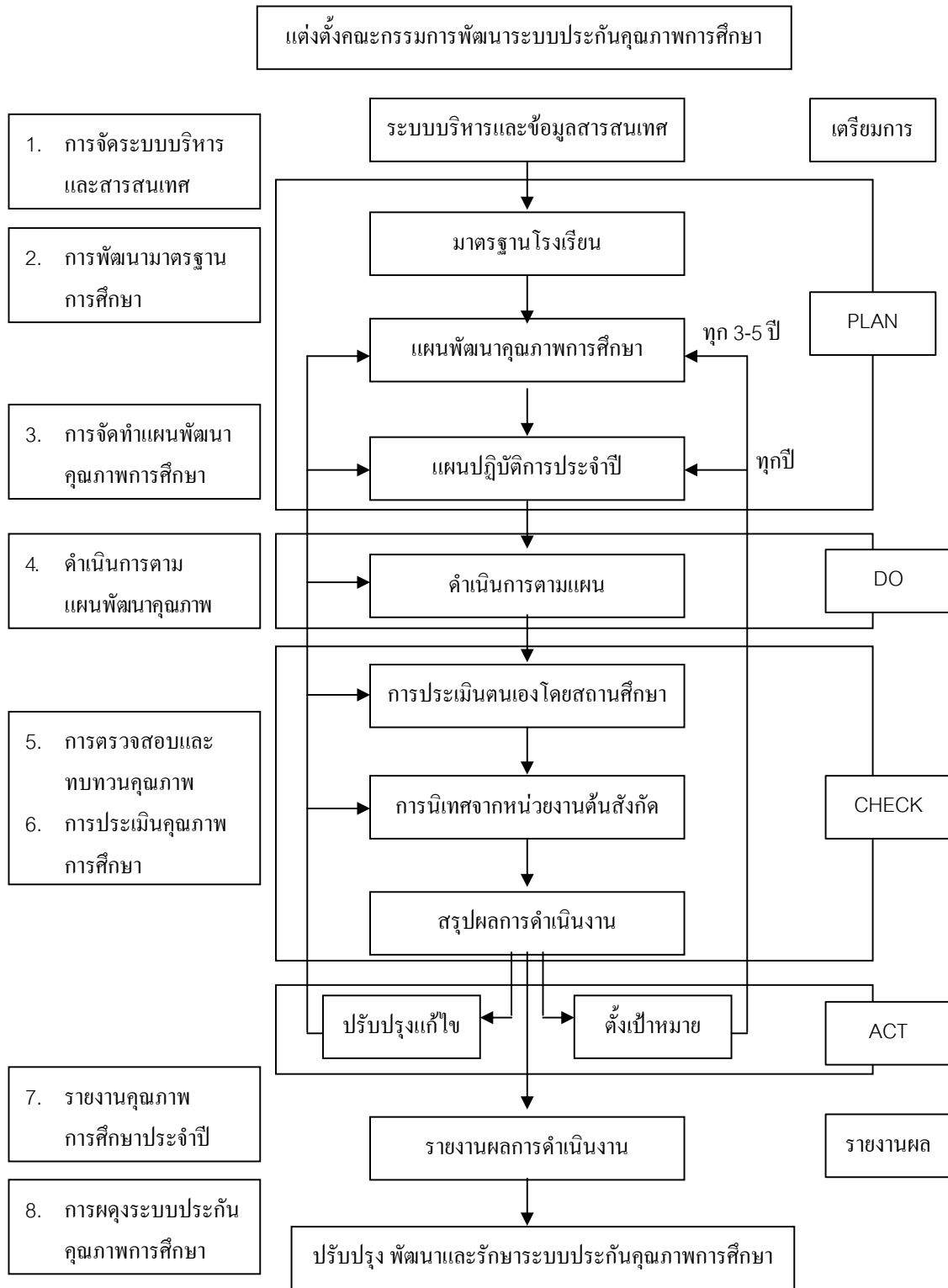
7. จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

สถานศึกษาจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา พร้อมหลักฐานข้อมูลและผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้น ป.3, ป.6, ม.3 และ ม.6 เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน หรือจัดทำรายงานตามแนวทางการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการประเมินภายนอก (Self-Assessment Report: SAR)

8. การผดุงระบบประกันคุณภาพการศึกษา

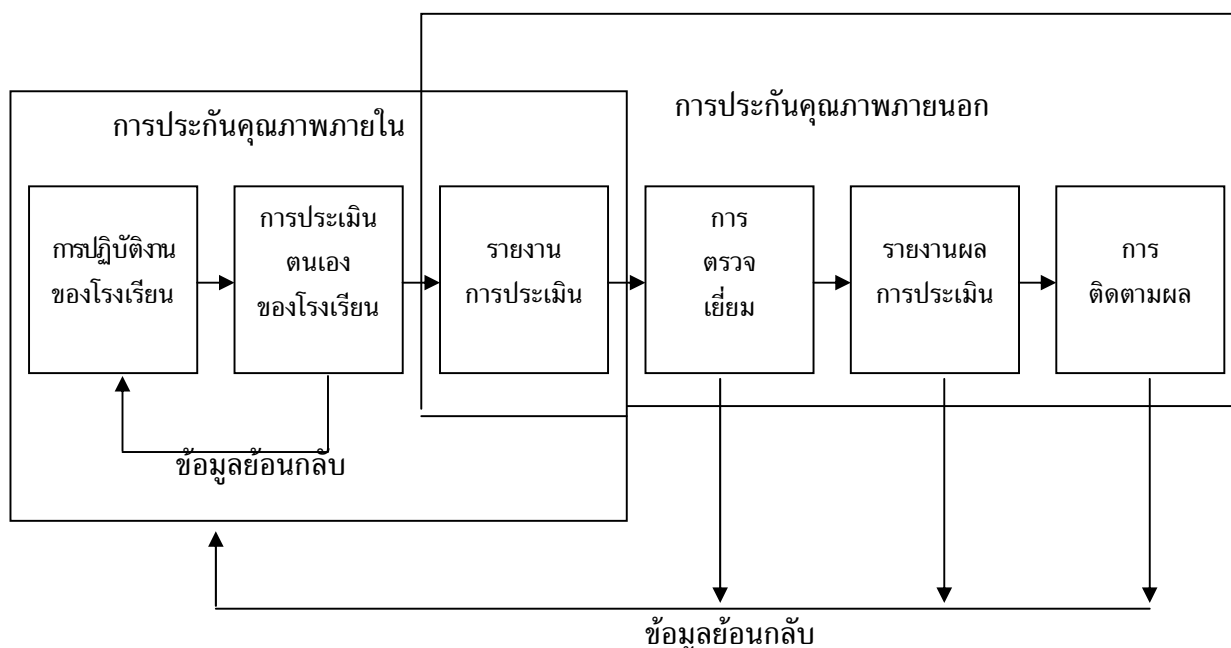
สถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบโดยนาระบบการควบคุมและตรวจสอบ คุณภาพ ตามกระบวนการวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle: QCC) ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำผลการจัดการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาไปเป็นข้อมูลในการวางแผนปรับปรุง และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง

จากรายละเอียดหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกัน คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถอธิบายได้ ดังภาพประกอบ 30



ภาพประกอบ 30 หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพภายนอก เป็นส่วนที่ดำเนินต่อเนื่องกับการประกันคุณภาพภายใน โดยทุก ๆ 5 ปี หน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินภายนอกจะดำเนินการประเมินโดยพิจารณาจากรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ของโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก อธิบายได้ดังภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก

หลักการและเงื่อนไขสำคัญบางประการในการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี ประกอบด้วย 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization)

สถานศึกษาจะพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ต่อเมื่อสถานศึกษามีความเป็นอิสระด้านการคิดและตัดสินใจด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาและท้องถิ่นให้มากที่สุด

2. การมีส่วนร่วม (Participation)

สถานศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake-holders) กับผลการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมิน และร่วมรับผิดชอบกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. การเสริมสร้างพลัง (Empowerment)

สถานศึกษาจะต้องสร้างความรู้ ทักษะและความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability)

สถานศึกษาจะต้องสร้างให้ทุกคนมีสำนึกในหน้าที่ของตนที่มีต่อการศึกษา นอกจากนั้นกระบวนการทำงานและผลงานของสถานศึกษาจะต้องสามารถตรวจสอบได้โดยสังคมและประชาชน

5. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

สถานศึกษาจะต้องนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.2 การนิเทศภายใน (Internal Supervision)

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นเรื่องที่บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยบุคลากรในโรงเรียน

กระบวนการบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียนโดยทั่วไปยึดแนวปฏิบัติตามกระบวนการ POSDCoRB คือ การวางแผน (P) การจัดองค์การ (O) ทีมงาน หรือผู้รับผิดชอบ (S) การอำนวยการ (D) การประสานงาน (Co) การรายงาน (R) และการกำหนดงบประมาณ (B) เมื่อทำการนิเทศภายในสถานศึกษาควบคู่ไปกับการบริหารนั้นจึงควรใช้แนวปฏิบัติตามกระบวนการ PIDRE ซึ่งมี 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นวางแผนการนิเทศ (P-Planning) เป็นขั้นที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องที่จะนิเทศ ศึกษาสภาพของการปฏิบัติงานทั้งใน ปริมาณและคุณภาพ ปัญหาและความต้องการ (Need Assessment) ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องหรืองานที่จะปฏิบัติโดยอาศัยการสังเกต รวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ การรายงาน และการวิจัย ที่ปรากฏผลไว้หรือการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อนำผลเหล่านี้มากำหนดทางเลือกวางแผนต่อไป

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเตรียมการในด้านข้อมูลต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติการวางแผน เช่น ข้อมูลจำนวนนักเรียน ทรัพยากรการบริหาร งบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น แล้วจัดดำเนินการวางแผนโครงการจัดกิจกรรม กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งจะนำไปประสานงานกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 2 ขั้นให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำ (I-Informing) เป็นขั้นการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจซึ่งต่อเนื่องจากขั้นที่ 1 ให้ทราบแผนงานโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้และให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบดำเนินการตามขั้นตอนของกิจกรรมนั้น ๆ อาจดำเนินการโดยจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน จัดประชุมชี้แจง จัดข้อเสนอสืบค้น หรือแจ้งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทราบในบางครั้ง อาจจำเป็นให้ผู้รับการนิเทศได้ส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไข และช่วยดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากยิ่งขึ้น

ในขั้นตอนนี้จำเป็นทุกครั้ง สำหรับงานนิเทศที่จัดขึ้นใหม่หรืองานที่ปฏิบัติแล้วยังไม่ได้ผลเป็นที่พอใจ จึงจำเป็นต้องทำการทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติ ให้ความรู้ที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่งและนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศภายในสถานศึกษา (D-Doing) เป็นการทำให้แผนปฏิบัติการมาใช้ ผู้รับการนิเทศปฏิบัติตามกระบวนการของกิจกรรม ผู้ให้การนิเทศคอยควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จัดบริการให้สิ่งสนับสนุน จัดอุปกรณ์ เครื่องมือหรือสื่อที่มีประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวกอื่น ๆ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่และต่อเนื่อง ผู้บริหาร หรือผู้นิเทศจึงต้องเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 ขั้นบำรุงขวัญให้กำลังใจ เป็นการเสริมแรง (R-Reinforcing) เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้นิเทศต้องคอยกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และถ้าผิดพลาดก็ต้องคอยให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข พร้อมทั้งให้การเสริมแรงทันที เพื่อไม่ให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้สึกเสียกำลังใจ

การดำเนินการในขั้นนี้จะดำเนินการไปพร้อม ๆ กับขั้นปฏิบัติงานก็ได้ และควรกระทำหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายและเชื่อมโยงในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลการดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (E-Evaluating) ทั้งผู้บริหารหรือผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ร่วมกันประเมินผลงาน ผลการปฏิบัติงานตามแผนโครงการกิจกรรม ประเมินผลผลิตรายได้ผลเป็นอย่างไร การดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วยังมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง มีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงอย่างไรบ้าง ดังนั้นการประเมินผลจะทำให้ทราบว่า ควรดำเนินการอย่างไรในขั้นต่อไป ในรูปแบบกระบวนการดังกล่าวนี้ จะมีลักษณะครบวงจรคือให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้สามารถนิเทศได้อย่างต่อเนื่องดังนี้

5.1 ถ้าในกรณีที่ทำได้ผลหรือคุณภาพถึงระดับที่น่าพอใจ ก็ควรได้ดำเนินการต่อไป โดยเริ่มต้นในขั้นที่ 3 ได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารหรือผู้นิเทศเพียงแต่คอยควบคุม ติดตามให้บริการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับการนิเทศและส่งเสริมให้กำลังใจ มีการประเมินผลพัฒนาให้ได้ผลยิ่งขึ้นต่อไป

5.2 ถ้าในกรณีทำยังไม่ได้คุณภาพถึงระดับที่น่าพอใจ ผู้บริหารหรือผู้นิเทศอาจต้อง ทบทวน ดำเนินการในขั้นที่สองใหม่ คือ ประชุม ชี้แจง ปรีกษาหรือทำความเข้าใจและอาจดำเนินการ พัฒนาความรู้แก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนางาน เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การจัดกลุ่มสัมพันธ์ การจัดกลุ่มพัฒนา คุณภาพ เป็นต้น แล้วจึงดำเนินการปฏิบัติงานในขั้นที่สามต่อไป

5.3 ถ้าในกรณีที่ทำยังไม่ได้ผลหรือมีความล้มเหลว ไม่สำเร็จหรือบรรลุตาม เป้าหมาย จึงต้องย้อนกลับไปสู่ขั้นที่หนึ่งใหม่อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งต้องดำเนินการวางแผน ทบทวนการจัด ดำเนินการเตรียมทำแผนเสียใหม่ อาจปรับเปลี่ยนโครงการ หรือกิจกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น แล้ว ดำเนินการขั้นต่อไปตามกระบวนการ

ดังนั้นกระบวนการบริหารและการนิเทศภายในสถานศึกษาตามรูปแบบดังกล่าวจะทำให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิผลควบคู่ไปกับการบริหาร อย่งไรก็ตามผู้บริหาร หรือผู้นิเทศอาจใช้เทคนิควิธี และจำเป็นต้องมีทักษะอื่น ๆ ประกอบการปฏิบัติงานด้วยเช่นเดียวกัน

กิจกรรมที่ส่งเสริมการบริหารและการนิเทศภายในสถานศึกษา กิจกรรมที่ส่งเสริม การบริหารและการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม อาจกระทำได้หลายกิจกรรม ซึ่งบาง สถานศึกษาได้จัดทำ และบางสถานศึกษาไม่ได้มองเห็นความสำคัญหรือยังมีอุปสรรคในบางประการ กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการทำงาน เพื่อศึกษาข้อมูล รับมอบหมายโครงการเฉพาะ เรื่องและทำงานเสร็จ แล้วให้รายงานต่อคณะครูอาจารย์ทราบ คณะกรรมการเหล่านี้ อาจประกอบด้วย สมาชิก 4-5 คน ดำเนินงานในรูปคณะกรรมการเฉพาะกิจ

2. การจัดตั้งกลุ่มศึกษาวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ไปศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมในช่วงภาคฤดูร้อน หรือตอนปิดภาคเรียนในสถาบันต่างๆ เมื่อกลับมาปฏิบัติงานให้ เผยแพร่ความรู้เหล่านั้นให้ครูอาจารย์ทราบ สามารถนำไปใช้ได้โดยมีความเชื่อว่าการได้รับการศึกษา เพิ่มเติมสามารถปรับปรุงการทำงาน การเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

3. การจัดห้องปฏิบัติการหลักสูตร เพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวมวัสดุอุปกรณ์และ หนังสือคู่มือแบบเรียนต่าง ๆ จัดเป็นแหล่งวิชาการกระตุ้นให้ครูอาจารย์พัฒนางานอาชีพครู ในห้อง เหล่านี้อาจประกอบด้วย

- 3.1 คู่มือ หนังสือ วารสาร ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

- 3.2 อุปกรณ์การสอนและเครื่องมือโสตทัศนศึกษา

- 3.3 เครื่องถ่ายเอกสาร

- 3.4 แบบทดสอบต่าง ๆ

4. การจัดห้องสมุดเฉพาะวิชาหรือหมวดวิชา เพื่อสะดวกในการใช้หนังสือคู่มือและส่งเสริมให้ครูอาจารย์ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ ในสถานศึกษาบางแห่งอาจรวมเป็นห้องเดียวกันกับห้องปฏิบัติการ ภายในห้องอาจจัดเป็นที่สำหรับประชุมกลุ่มย่อย เช่น พิจารณาปัญหาปรึกษาหารือ เป็นต้น

5. การสาธิตการสอน เพื่อให้ครูอาจารย์ดูเป็นกรณีศึกษาในบางเรื่อง เช่น การสอนเป็นทีม การทดลองปฏิบัติการ ครูอาจารย์ที่สังเกตการสอนต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของการสาธิต และจัดให้มีการซักถามอภิปรายหลังจากการสาธิต

6. การจัดป้ายนิเทศ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่น่าสนใจ บางสถานศึกษาอาจจัดทำเป็นสารประชาสัมพันธ์ประจำสัปดาห์

7. การแนะนำการอ่านเฉพาะเรื่อง เพื่อแนะนำให้ครูอาจารย์ได้อ่านบทความเรื่องที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพของตนและพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การเชิญวิทยากรบรรยายและอภิปราย ทางสถานศึกษาอาจเชิญวิทยากรจากภายนอกสถานศึกษาให้การบรรยาย หรืออภิปรายเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจในนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน

9. การจัดองค์กรวิชาชีพ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ทางวิชาการ ตามกลุ่มสนใจ เช่น จัดตั้งสมาคมหรือชมรมวิชาชีพ เพื่อเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาและสังคมโดยรวม

10. การศึกษานอกสถานที่ จัดให้ครูอาจารย์ได้มีโอกาสไปศึกษานอกสถานที่เพื่อหาประสบการณ์เพิ่มเติม เช่น ไปเยี่ยมสถานศึกษาอื่น ไปเยี่ยมครูอาจารย์ดีเด่นของสถานศึกษาอื่น ไปชมการสาธิตกิจกรรมของสถานศึกษาในภาคอื่น ๆ หรืออาจเป็นสถานที่ที่น่าสนใจและศูนย์วิชาการต่าง ๆ

11. การปฐมนิเทศครูอาจารย์ใหม่ หรือก่อนเปิดเรียน เพื่อช่วยให้ครูอาจารย์ เข้าใจนโยบาย เป้าหมายของสถานศึกษา อาจเป็นการทบทวนการทำงานของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว และสร้างความอบอุ่นให้กับสมาชิกใหม่ แนะนำหนังสือคู่มือ จัดเตรียมโครงการและแผนการสอน เป็นต้น

12. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาค้นคว้า นำผลการวิจัยมาปรับปรุงการดำเนินงานภายในสถานศึกษา พัฒนาระบบการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพนักเรียน พัฒนาครู อาจารย์ผู้สอน เป็นต้น ลักษณะการวิจัยเชิงปฏิบัติการควรเลือกปัญหาที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในสถานศึกษา กำหนดขอบเขตของการวิจัย ปฏิบัติทดลอง วิเคราะห์ผล สรุปผล และรายงานผลต่อที่ประชุม ในบางสถานศึกษาผู้บริหารใจไม่กว้างพอจึงไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยระดับสถานศึกษา กลัวว่าจะกระทบกระเทือนต่อตำแหน่งของตนเอง จึงไม่สนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

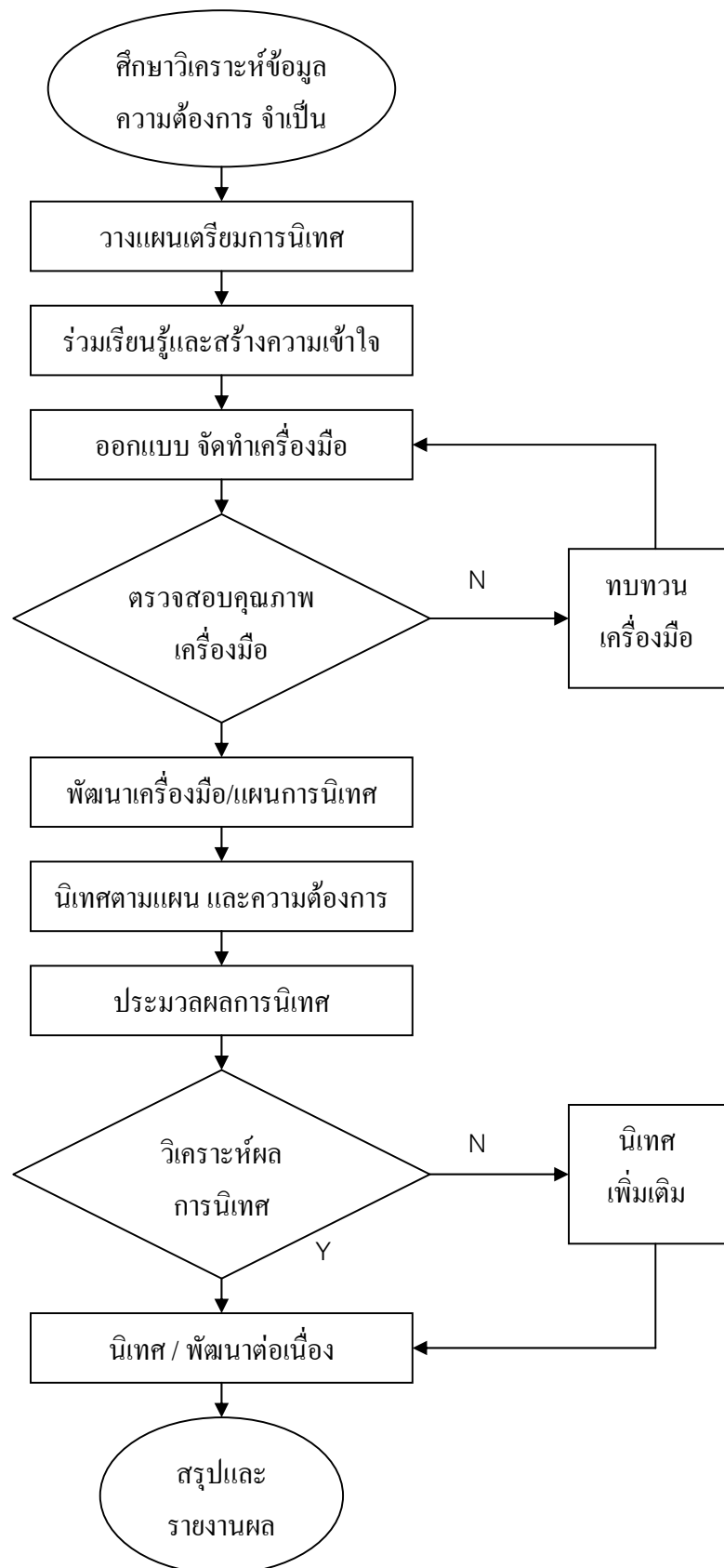
13. การจัดนิทรรศการ เพื่อให้ครูอาจารย์ในสถานศึกษาได้แสดงผลงานสื่อการเรียนการสอนของหน่วยงานและของสถานศึกษา เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ และประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการของสถานศึกษา

14. การคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนดีเด่นประจำปี เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของทุกคน ผู้บริหารต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ครูอาจารย์ยอมรับ และเข้าใจร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถและศักยภาพ ซึ่งสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับครูอาจารย์ผู้สอนและสถานศึกษาอีกด้วย

15. จัดทุนการศึกษาให้ครูอาจารย์ไปศึกษาต่อและฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาต้องการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ลักษณะของทุนการศึกษาอาจจัดในลักษณะกองทุนหรือมูลนิธิต่าง ๆ ผู้บริหารควรยอมรับว่าการศึกษาต่อเป็นการเสียสละของผู้ที่ไปศึกษาต่อและฝึกอบรมซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและสถานศึกษาต่อไป ไม่ใช่เป็นผลประโยชน์ต่อบุคคลแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งทำให้สำเร็จการศึกษาต่อกลับมาแล้วมีความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายไปอยู่ที่อื่น

จึงสรุปได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างยิ่ง ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมองการณ์ไกล และใจกว้างพอที่จะสนับสนุนจัดกิจกรรมดังกล่าวเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษาที่ตนเองได้ดำเนินงานอยู่ ซึ่งจะทำให้คุณภาพของนักเรียนพัฒนายิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบาย ดำเนินการนิเทศ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยมีเป้าหมายให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน อันจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้ดำเนินโครงการนิเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา ดังรายละเอียดตามภาพประกอบ 32



ภาพประกอบ 32 การนิเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา

4.3 การบริหารบุคคลโดยเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Management)

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กรที่จะขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งกระบวนการบริหารบุคคล หมายถึง การวางแผนอัตรากำลัง การคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง การนำเข้าสู่งานการพัฒนา การดำรงรักษาและการประเมินผล สถานศึกษาจำเป็นต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดระบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Management) จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจัดให้ผู้ปฏิบัติงานมีการอภิปรายซักถามในงานที่ทำในรอบสัปดาห์ โดยจัดช่วงเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายระยะสั้น
3. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย
4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบว่าแต่ละงานมีความก้าวหน้าบ้างหรือไม่เพียงใด
5. ปลายภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษา ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานจัดให้มีการรายงานผลและความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

การบริหารโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมีชื่อที่คล้ายคลึงกันเช่น การบริหารโดยมุ่งผลงาน (Management by Results) การบริหารจัดการที่ดี (Good Management) การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objectives and Results) ในการนำเทคนิคเพื่อเป็นยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเป็นฐานครั้งนี้ผู้เขียนต้องการเน้นผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีที่อาศัยการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ การควบคุมการปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมดวง เทคนิคดังกล่าวนี้จะเป็นประโยชน์ทำให้ผู้บริหารกับผู้ร่วมงานได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันและทำงานอย่างมีความสุขตามศักยภาพและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปรับปรุงผลงานได้อย่างต่อเนื่องบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลงานมีหลักการ ดังนี้

1. ความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกคน ดังนั้นทุกคนต้องรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือสถานศึกษา
2. การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานสามารถกำหนดเป้าหมายและประเมินผลงานร่วมกันได้
3. การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานต้องดำเนินการอย่างโปร่งใส ยุติธรรมมีการตรวจสอบและยอมรับได้ ควรทำเป็นระยะ ๆ เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงานต้องชัดเจนและสัมพันธ์กับขั้นตอนการวางแผนการควบคุมการปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติและการเสริมแรง

5. ผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงานให้ความสนใจกับวัตถุประสงค์และผลการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานย่อมขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้บริหารและผู้ร่วมปฏิบัติงาน การยอมรับแผนงานที่ได้ตกลงร่วมกัน และการให้คำปรึกษาที่ดีของผู้บริหารโดยมีระบบข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งการให้ผลตอบแทนเพื่อการเสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานเป็นกระบวนการที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยหลักการ ดังนี้

1. ผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มีความเข้าใจตรงกันตั้งแต่เริ่มการทำงานหรือการวางแผน

2. การประเมินผลตามวัตถุประสงค์เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ

3. ผลงานตามเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicator)

4. เน้นผลงานมากกว่ากระบวนการ (Result Based Management)

5. การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่ทำอย่างต่อเนื่องทั้งระหว่างปฏิบัติและสิ้นสุดโครงการหรือระยะเวลาที่กำหนด

แนวปฏิบัติการบริหารบุคลากรโดยเน้นผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. เริ่มต้นการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารต้องทำความตกลงร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน

2. กำหนดภาระงานและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน (Key Performance Indicators) มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจน

3. สัดส่วนของภาระงานต้องสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งภาระกิจอื่น ๆ ที่ตกลงกัน

4. การรายงานผลหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับเฉพาะรายต้องแจ้งสิ่งที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือสิ่งที่พัฒนาให้ดีขึ้น

5. ผู้ประเมินควรมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันและต่างกลุ่มงานด้วยเพื่อสร้างความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

6. กรอบเนื้อหาของการประเมินควรประกอบด้วยสองส่วน ได้แก่ ส่วนที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ ซึ่งมีน้ำหนักประมาณร้อยละ 70-80 และส่วนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะในการปฏิบัติงานประมาณร้อยละ 20-30 ดังนั้นผลการประเมินแสดงถึงระดับคุณภาพ ดังนี้

6.1 ระดับดีเด่น (มีระดับคะแนน 4)

6.2 ระดับดี (มีระดับคะแนน 3)

6.3 ระดับพอใช้ (มีระดับคะแนน 2)

6.4 ระดับควรปรับปรุง (มีระดับคะแนน 1)

7. การประเมินคุณลักษณะ ควรประกอบด้วยรายการประเมินดังต่อไปนี้

7.1 ความรับผิดชอบ

7.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7.3 ความเสียสละและอุทิศเวลา

7.4 ความซื่อสัตย์ (โปร่งใส ตรวจสอบได้)

7.5 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์

7.6 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

7.7 การรักษาวินัย

ฯลฯ

4.4 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กรหรือของรัฐ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคงและพึ่งตนเองได้

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบครบวงจรตั้งแต่ การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) รวมทั้งการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) ที่เป็นการกำหนดหน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพและทันเวลาตามต้องการ

หลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีหลักการ 7 ประการดังนี้

1. กำหนดภารกิจและผลผลิต ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นเงื่อนไขในการได้รับและใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นวงเงินรวม (Block Grants)

2. ผู้บริหารมีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและเกิดผลผลิตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

3. เมื่อการดำเนินการเสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดหากมีเงินเหลือ ไม่ต้องส่งคืนคลังสามารถเก็บไว้ใช้ในปีต่อไปได้

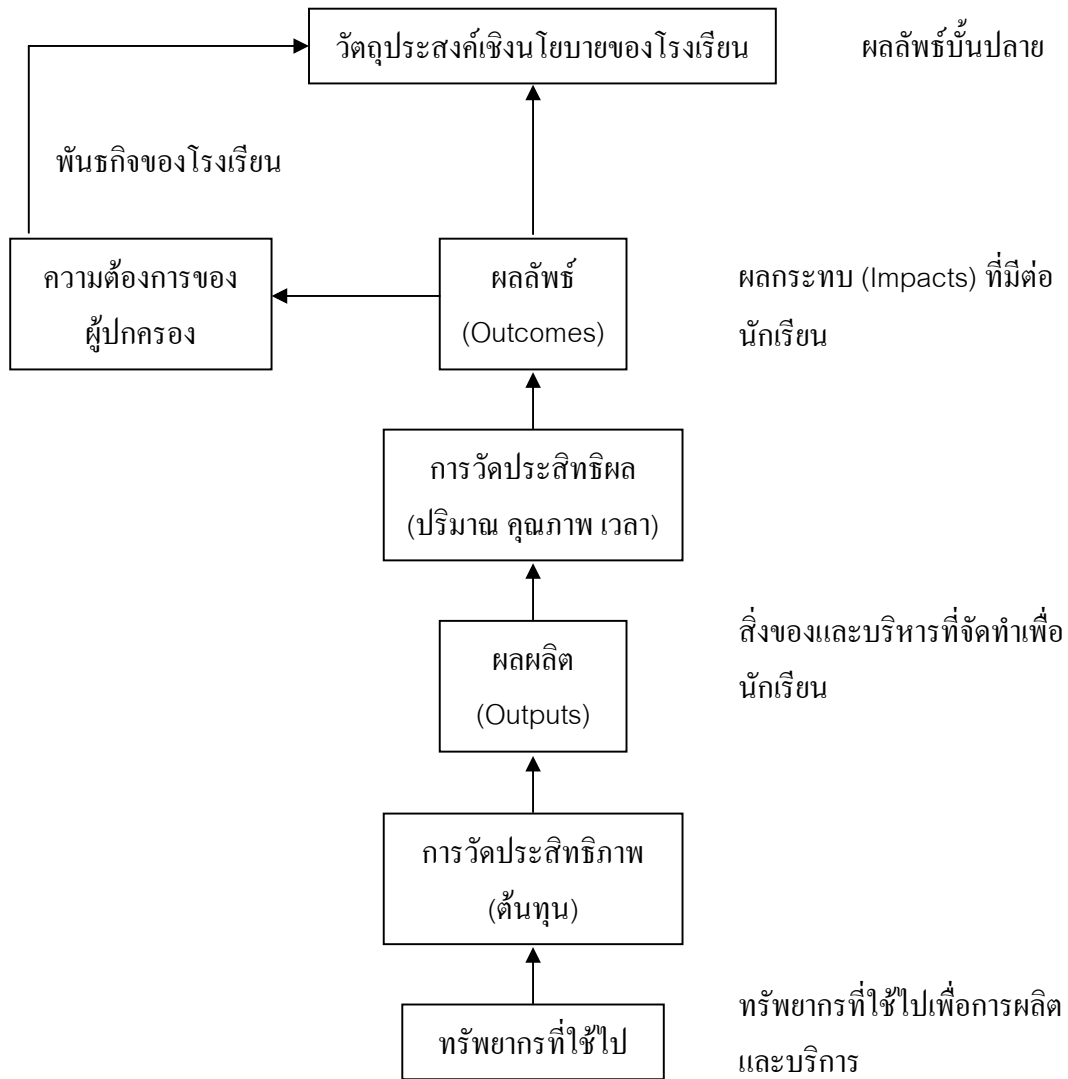
4. มีการปรับปรุงการจัดซื้อจัดจ้างให้มีขั้นตอนที่รัดกุมและโปร่งใส

5. ปรับปรุงระบบบัญชีและการเงินให้เชื่อมโยงกับการคำนวณความคุ้มค่าเทียบกับผลผลิต

6. เน้นการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เพื่อความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณ

7. กำหนดให้มีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด

การดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางงบประมาณที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์คือผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบทั้งเชิงบวกและ/หรือเชิงลบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อธิบายได้ดังภาพประกอบ 33



ภาพประกอบ 33 การดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

มาตรฐานการจัดการทางการเงินของหน่วยงาน ที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมี 7 มาตรฐาน (Hurdles) โดยมีรายละเอียดแต่ละมาตรฐานดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
 - 1.1 มีแผนกลยุทธ์
 - 1.2 มีการเตรียมงบประมาณระยะ 3 ปี
 - 1.3 มีเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่ดี

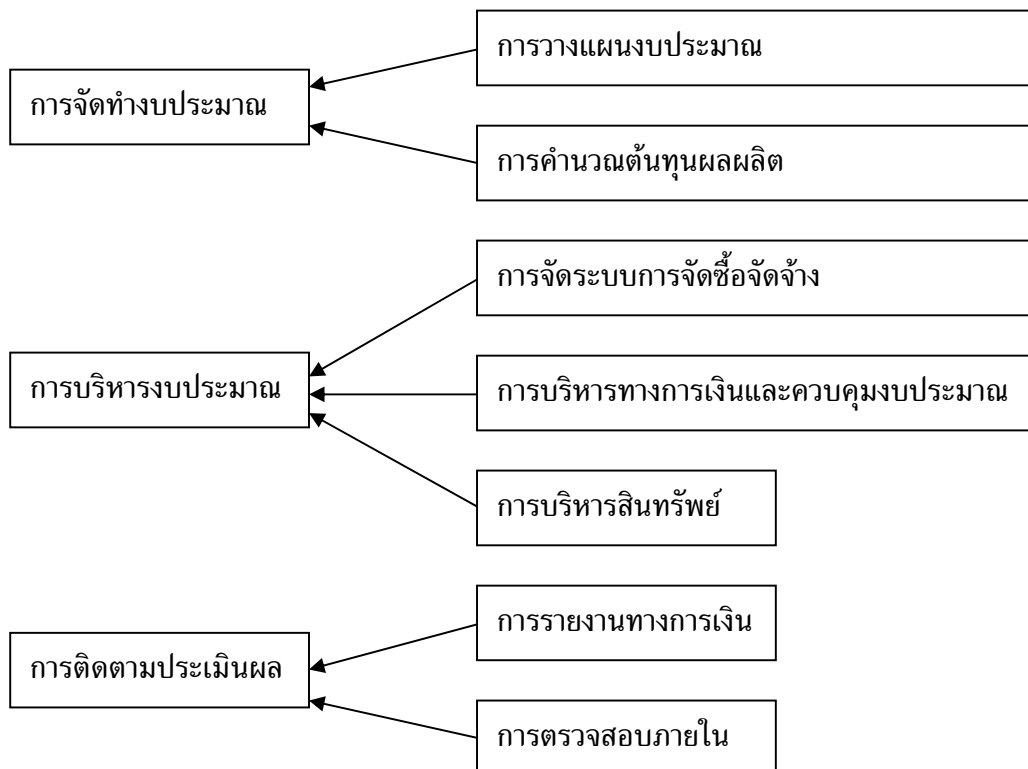
- 1.4 การปรับเปลี่ยนงบประมาณ
- 1.5 ความสอดคล้องกับระบบบัญชี
- 1.6 การแยกความรับผิดชอบ
- 1.7 การเปลี่ยนแปลงการกระจายงบประมาณ
2. การติดตามต้นทุนกิจกรรม (Activity Costing)
 - 2.1 มีการระบุกิจกรรมและผลผลิต
 - 2.2 จำแนกต้นทุนรายกิจกรรม
 - 2.2.1 ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
 - 2.2.2 การกำกับติดตามต้นทุน
 - 2.2.3 มีผู้รับผิดชอบการคิดต้นทุน
 - 2.2.4 การนำผลการวิเคราะห์ไปใช้
3. การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
 - 3.1 พัฒนาระบบที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.2 กำหนดมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 3.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบ
 - 3.4 เกณฑ์การตัดสินใจ
 - 3.5 ความโปร่งใส
4. การบริหารทางการเงิน การควบคุมงบประมาณ (Financial/Fund Control)
 - 4.1 โครงสร้างทางบัญชี
 - 4.2 เอกสารและหลักฐานทางบัญชี
 - 4.3 ระบบควบคุมและบริหารที่มีประสิทธิภาพ
 - 4.4 การแยกความรับผิดชอบ การสั่งจ่าย การเบิกจ่าย
 - 4.5 การแยกหน้าที่การคลัง การบัญชี การตรวจสอบ
 - 4.6 การเข้าถึงข้อมูล
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial/Performance Reporting)
 - 5.1 การพัฒนาระบบข้อมูล
 - 5.2 การกำหนดตัวชี้วัด
 - 5.3 มีระบบการประเมินและรายงานผล
 - 5.4 มีโครงสร้างการรายงานผลที่ชัดเจน
 - 5.5 การนำผลการรายงานไปใช้
6. การบริหารทรัพย์สิน (Asset Management)
 - 6.1 เกิดความตระหนัก

- 6.2 การลงทะเบียนสินทรัพย์
- 6.3 การคิดค่าบริการ
- 6.4 การมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่ดี
- 6.5 มีคู่มือการดำเนินงาน
- 6.6 การจัดหาสินทรัพย์
- 7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
 - 7.1 มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง
 - 7.2 กำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน
 - 7.3 มีระบบการตรวจสอบภายใน
 - 7.4 กำหนดมาตรฐานการตรวจสอบ

กระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบที่ต้องการกระจายอำนาจในการจัดการงบประมาณไปสู่หน่วยปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับกระบวนการงบประมาณดังกล่าวประกอบ 34

กระบวนการงบประมาณ

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน



ภาพประกอบ 34

กระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน

แนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงบประมาณ ได้กำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไว้ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานโดยมุ่งเน้นที่นโยบายด้านทรัพยากรหลักที่ต้องการและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

1.1 พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่ชัดเจน แสดงจุดมุ่งหมายหลักของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนแผนงานของหน่วยงาน

1.2 จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (Goal) เป็นข้อความกว้างที่อธิบายผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อชี้ทิศทางในอนาคต ชี้ชัดกิจกรรมและบริการที่จะบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น

- เพื่อให้ทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษา
- เพื่อพัฒนานักเรียนให้ได้คุณภาพตามจุดหมายของหลักสูตร

1.3 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นข้อความที่ตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของการบริการหรือแผนงานที่คาดว่าจะทำภายในระยะเวลาที่กำหนด ตัวอย่างเช่น

- เพื่อเพิ่มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาอย่างน้อยร้อยละ 90 ภายในปี

พ.ศ. 2546

2. การวัดผลการดำเนินงาน

เป้าหมายของการวัดผลการดำเนินงานมี 2 ประการ คือ

2.2 ประเมินผลผลิต

2.2 เป็นตัวชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์

การวัดผลการดำเนินงานมีหลักการดังนี้

2.2.1 มีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

2.2.2 ควรตรวจวัดสิ่งเดียวกันตลอดช่วงเวลา

2.2.3 ใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง

2.2.4 แสดงความเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างที่กิจกรรมของหน่วยงานปฏิบัติจะมีต่อกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหา

2.2.5 ใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและชัดเจน

3. กำหนดเกณฑ์การตรวจวัดผลการดำเนินงาน

3.1 ด้านปริมาณ กำหนดปริมาณที่ตรวจนับได้ของผลผลิตทุกอย่าง

3.2 ด้านต้นทุน กำหนดต้นทุนที่คาดหวังและต้นทุนจริงพึงจ่ายในการจัดทำผลผลิต มีระบบบัญชีพึงรับ พึงจ่ายหรือเกณฑ์คงค้างของผลผลิต หน่วยงานปฏิบัติต้องสามารถคำนวณต้นทุนเฉลี่ย (Average Costs) และต้นทุนเพิ่ม (Marginal Costs) ของผลงานได้

3.3 ด้านคุณภาพ ควรครอบคลุมเรื่อง

3.3.1 การสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้ใช้สิ่งของหรือบริการ

3.3.2 การให้ความสำคัญแก่ความต้องการของกลุ่ม

3.4 ด้านเวลา เป็นการทำให้ผลงานภายในเวลาที่ตกลงหรือให้บริการภายในเวลาที่กำหนด

4. กำหนดการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ได้แก่ ผลกระทบ ผลที่ได้รับและผลที่ตามมาจากการดำเนินงาน

5. กำหนดการวัดผลผลิต (Outputs) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือมาตรฐานผลผลิต

4.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน (School Management Information System)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน (School MIS) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการคัดสรรและจัดระบบแล้ว ซึ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการศึกษาผู้ใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยใช้ในการวางแผน การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินคุณภาพภายในและการรายงานผลการดำเนินงาน

การจัดทำระบบสารสนเทศต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ลักษณะข้อมูล ผู้รับผิดชอบ เวลา เครื่องมือเก็บข้อมูลและค่าใช้จ่าย ซึ่งเครื่องมือประมวลผลและเก็บรักษาข้อมูลที่ทันสมัย ได้แก่ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ประเภทของสารสนเทศที่จัดเก็บจะต้องคำนึงถึงการนำมาใช้ประโยชน์ ทั้งสารสนเทศระดับประเทศ ระดับเขตพื้นที่ ระดับท้องถิ่น และระดับโรงเรียน โดยสารสนเทศระดับโรงเรียนต้องครอบคลุมหน้าที่และภารกิจการบริหารโรงเรียนทุกด้าน รวมทั้งข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยความสำเร็จของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน คือ ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุน กำหนดขอบข่ายสารสนเทศที่ใช้ประโยชน์ชัดเจน จัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องและประหยัด มีบุคลากรรับผิดชอบ มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ การประมวลผล และแสดงสารสนเทศอย่างรวดเร็วถูกต้อง

4.6 การพัฒนาทีมงาน (Teamwork Development)

องค์การและสถานศึกษาได้มีการสร้างทีมงานเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการออกแบบและการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ ความสามารถในการทำงานและความร่วมมือของกลุ่ม โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะที่สำคัญขององค์การที่มีคุณภาพ และมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

4.6.1 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล (The Characteristic of Effective Teamwork)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 9 ประการ ดังนี้

4.6.1.1 ความชัดเจนและแลกเปลี่ยนคุณค่า (Explicit and Shared Value)

ทีมงานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นทีมที่มึการทำงานอย่างชัดเจนตามข้อตกลงและแปลงไปสู่พันธกิจ ซึ่งพันธกิจดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าสำหรับสมาชิกในทีม นอกจากนี้สมาชิกในทีมจะต้องเข้าใจคุณค่าซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การเป็นทีมงานที่ไม่มีการทะเลาะเบาะแว้งกัน

4.6.1.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership)

ทีมงานที่มีประสิทธิผลต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามคล้อยตาม เป็นผู้อยู่เบื้องหลัง และยอมให้สมาชิกในทีมดำเนินการต่าง ๆ ตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละสมาชิกในทีม

4.6.1.3 ความภูมิใจในทีมงาน (Pride in the Teamwork)

สมาชิกทีมงานต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน โดยมีความเชื่อว่าสมาชิกทุกคนมีความดี และสามารถเสริมสร้างคุณภาพได้

4.6.1.4 ความชัดเจนของงาน (Clear Task)

หากงานไม่มีความชัดเจน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพก็เป็นไปไม่ได้ สิ่งที่จะนำทีมให้ดำเนินงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ที่ชัดเจน (Specific Outcome) ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) เป้าหมายที่เป็นจริง (Realistic Targets) สารสนเทศ และทรัพยากร (Information and Resources) การอบรมและการเสริมแรง (Nurture and Reinforcement) และช่วงระยะเวลา (A Timescale)

4.6.1.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการทบทวน (Feedback and Review)

ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีการใช้เวลาในการสำรวจความเห็นย้อนกลับจากผู้ให้บริการ ตลอดจนการทบทวนความสมบูรณ์ของงานและกระบวนการ เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

4.6.1.6 การเปิดเผยและโปร่งใส (Openness and Candor)

ทีมงานต้องนำทุกเรื่องมาอภิปรายกัน ไม่มีวาระซ่อนเร้น สมาชิกทุกคนรู้สึกว่าคุณเองสามารถที่จะให้คำแนะนำ แนวคิด ให้ข้อสังเกต ให้ข้อมูล นำเสนอและติชมการดำเนินงาน ความสัมพันธ์มีความราบรื่น และบรรยากาศต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4.6.1.7 การสื่อสารทางด้านข้าง (Lateral Communication)

ทีมงานที่มีประสิทธิผล การสื่อสารระหว่างสมาชิกสามารถทำได้ โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้าหรือใครก่อน มีเครือข่ายขึ้นในทีม ซึ่งจะมีการมองเป็นศักยภาพของกลุ่มแทนการต่อต้านหรือสกัดกั้น ทำให้กระตุ้นความสัมพันธ์ภายในทีม

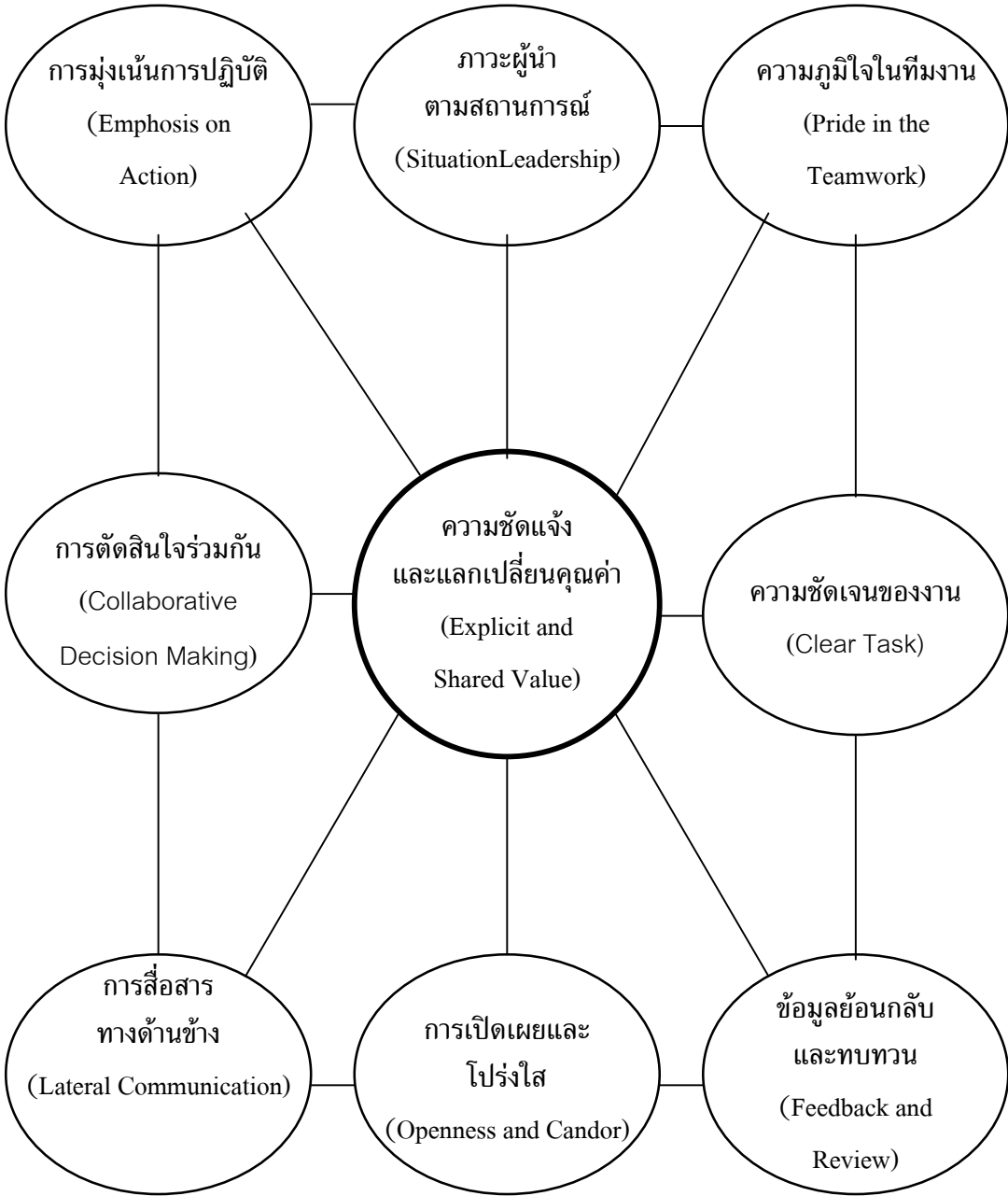
4.6.1.8 การตัดสินใจร่วมกัน (Collaborative Decision Making)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่สุด ซึ่งการตัดสินใจที่ดีมาจากการใช้ความรู้ และทักษะของสมาชิกทีมงาน เป็นการร่วมตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์ หลีกเลี่ยงการลงคะแนนตัดสินใจ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาคความไม่เห็นด้วยซึ่งกันและกัน รวมทั้งสามารถยกระดับของกระบวนการตัดสินใจในสังคมได้

4.6.1.9 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Emphasis on Action)

ทีมงานสามารถทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ได้ การตัดสินใจของกลุ่มจะให้แนวการปฏิบัติ ทำให้สมาชิกแต่ละคนทราบว่าต้องทำอะไร โดยใครและเมื่อใด ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะไม่มุ่งเน้นการเขียนบันทึกการประชุม แต่จะนำเสนอการปฏิบัติตามที่ตกลงกัน

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล สามารถอธิบายส่วนประกอบของการทำงานได้ด้วยภาพประกอบ 35



ภาพประกอบ 35 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4.6.2 การพัฒนาทีมงาน (Teamwork Development)

ทีมงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เป็นผลมาจากการเรียนรู้ที่จะร่วมกันจนสามารถนำความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละคนมาทำให้เกิดผลสูงสุด กระบวนการ กลุ่มเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญของทีมงาน ซึ่งการพัฒนาทีมงานอาศัยหลักการ ดังต่อไปนี้

4.6.2.1 ทีมงานต้องฝึกและเรียนรู้ไปด้วยกัน

4.6.2.2 เริ่มกระบวนการพัฒนาที่ไม่ใช่ที่ทำงาน

4.6.2.3 ที่ปรึกษาและผู้อำนวยการสามารถช่วยเหลือในกระบวนการพัฒนาทีมงาน และเดินไปในจุดที่ต้องการ

4.6.2.4 หลีกเลี่ยงการบังคับ อาจใช้เกมสำหรับการเริ่มต้น

4.6.2.5 การพัฒนาทีมงานกลางแจ้ง จะให้ผลมากกว่า เนื่องจากสามารถแนะนำได้ และมีความสนุกสนาน

4.6.2.6 การพัฒนาทีมงานควรได้รับการออกแบบโดยสมาชิกในทีม โดยอาศัยความต้องการของสมาชิกเป็นฐาน

4.6.2.7 การพัฒนาทีมงานควรเน้นไปที่เรื่องที่ต้องการให้เกิดขึ้น

4.6.2.8 สถานการณ์เริ่มต้นควรเป็นกระบวนการเรียนรู้ไม่ใช่กระบวนการดำเนินงาน

4.6.2.9 กิจกรรมที่ตามมาของการพัฒนาทีมงาน ควรเป็นไปตามการเรียนรู้ที่ผ่านมา

4.6.2.10 ทักษะและความเชี่ยวชาญของทีมงานจะเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างถาวร

5. ขอบข่ายงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Tasks of School-Based Management)

ขอบข่ายงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มาตรา 39 ซึ่งกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ (Academic Administration)

5.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

5.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

5.1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

5.1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

5.1.5 การพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

- 5.1.5 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 5.1.6 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5.1.7 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 5.2 ด้านการบริหารงบประมาณ (Budget Administration)
 - 5.2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
 - 5.2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 5.2.3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 5.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 5.2.5 การบริหารการเงิน
 - 5.2.6 การบริหารบัญชี
 - 5.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 5.3 ด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Management)
 - 5.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 5.3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 5.3.3 การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
 - 5.3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 5.3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 5.3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
 - 5.3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
 - 5.3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 5.3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 5.3.10 การลาศึกษาต่อ
 - 5.3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 5.3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 - 5.3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 5.3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการและลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 5.3.15 การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 5.3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
 - 5.3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ
 - 5.3.18 การอุทธรณ์

- 5.3.19 การร้องทุกข์
- 5.3.20 การออกจากราชการ
- 5.3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 5.3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5.3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร
- 5.3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

5.4 ด้านการบริหารทั่วไป (General Administration)

- 5.4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 5.4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5.4.3 การวางแผนการศึกษา
- 5.4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 5.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 5.4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 5.4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 5.4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 5.4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- 5.4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 5.4.11 การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- 5.4.12 การรับนักเรียน
- 5.4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 5.4.14 การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 5.4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 5.4.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 5.4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 5.4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 5.4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 5.4.20 งานกำกับดูแลสถานศึกษา ได้แก่ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ รายงาน
- 5.4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

6. คุณภาพผลผลิตการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Output Quality of School-Based Management)

คุณภาพผลผลิตการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Effective) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน (Stakeholders and Communities Pleasure) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งแยกเป็นมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1.1 มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย ประกอบด้วย มาตรฐานด้านคุณภาพเด็ก มาตรฐานด้านการจัดการเรียนรู้ มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวม 18 มาตรฐาน ดังต่อไปนี้

6.1.1.1 มาตรฐานด้านคุณภาพเด็ก ประกอบด้วย 8 มาตรฐาน คือ
มาตรฐาน 1 เด็กมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
มาตรฐาน 2 เด็กมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม
มาตรฐาน 3 เด็กสามารถทำงานจนสำเร็จ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐาน 4 เด็กสามารถคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มาตรฐาน 5 เด็กมีความรู้และทักษะเบื้องต้น

มาตรฐาน 6 เด็กมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน และพัฒนาตนเอง

มาตรฐาน 7 เด็กมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐาน 8 เด็กมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

6.1.1.2 มาตรฐานด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 มาตรฐาน คือ
มาตรฐาน 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูเพียงพอ

มาตรฐาน 10 ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นเด็กเป็นสำคัญ

6.1.1.3 มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

6 มาตรฐาน คือ

มาตรฐาน 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

มาตรฐาน 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างระบบการบริหารงานและพัฒนองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

มาตรฐาน 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐาน 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

มาตรฐาน 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพเด็กอย่างหลากหลาย

มาตรฐาน 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้เด็กพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

6.1.1.4 มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2 มาตรฐานคือ

มาตรฐาน 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

มาตรฐาน 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

6.1.2 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้รวมทั้งสิ้น 18 มาตรฐาน ดังต่อไปนี้

6.1.2.1 มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย 8 มาตรฐาน คือ

มาตรฐาน 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐาน 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐาน 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐาน 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีวิจรณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

มาตรฐาน 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐาน 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐาน 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐาน 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี
และกีฬา

6.1.2.2 มาตรฐานด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2 มาตรฐาน

คือ

มาตรฐาน 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูเพียงพอ

มาตรฐาน 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

6.1.2.3 มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

6 มาตรฐานคือ

มาตรฐาน 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

มาตรฐาน 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

มาตรฐาน 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐาน 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐาน 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐาน 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

6.1.2.4 มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2 มาตรฐาน คือ

มาตรฐาน 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

มาตรฐาน 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทาง
ศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กร ภาครัฐ และ
เอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

6.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายโดยได้ผลคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณและเวลา

6.3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน (Stakeholders and
Communities Pleasure) หมายถึง ระดับการประเมินที่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการ
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความพึงพอใจและยอมรับคุณภาพผลผลิตและผลการดำเนินงานของ
สถานศึกษา

7. ขั้นตอนการดำเนินการจัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การดำเนินการจัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียน
บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครองนักเรียนต้องได้รับการเตรียมความ
พร้อมให้มองเห็นคุณค่า และมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ
ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำกับ ติดตาม ดูแลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยขั้นตอนการ
ดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

7.1 การเตรียมการดำเนินงาน (Preparing) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

7.1.1 การสร้างความตระหนักและให้ความรู้ ทักษะแก่ครู บุคลากรทาง
การศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

7.1.2 การประเมินความพร้อมของสถานศึกษา

7.1.3 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน

7.1.4 การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียน

7.1.5 สร้างกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1.6 สร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสม สอดคล้องกับ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7.2 การดำเนินงาน (Doing)

หมายถึง ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามเป้าหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

7.2.1 การส่งเสริมสนับสนุน

7.2.2 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก

7.2.3 การกำกับ ติดตาม และนิเทศ

7.3 การประเมินผล (Evaluating)

ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

7.3.1 วางกรอบการประเมิน

7.3.2 จัดหาหรือจัดสร้างเครื่องมือประเมินผล

7.3.3 รวบรวมข้อมูล

7.3.4 แปลผลข้อมูล

7.3.5 ตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

7.4 สรุปและรายงานผล (Concluding and Reporting)

ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

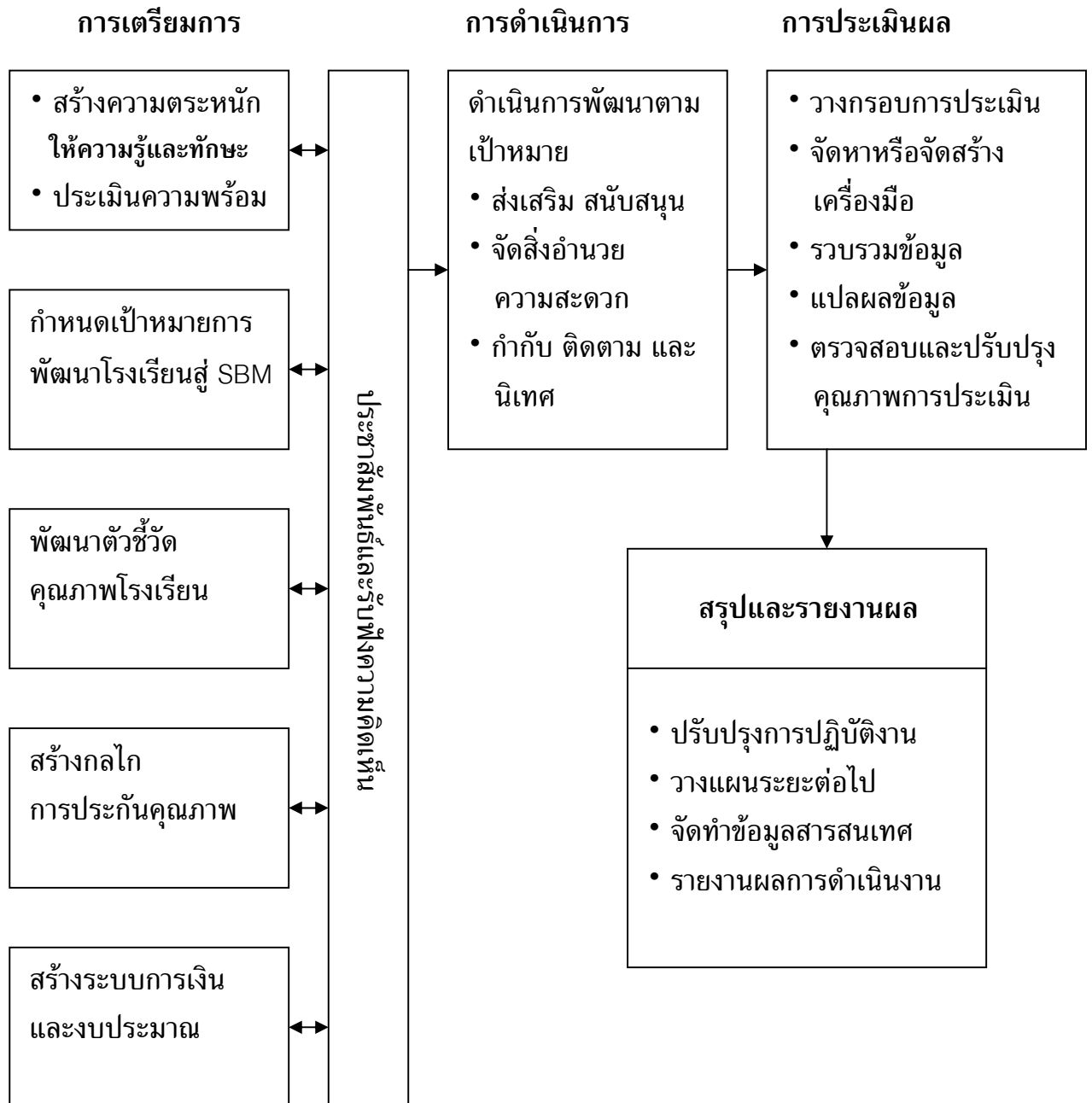
7.4.1 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน

7.4.2 การวางแผนในระยะต่อไป

7.4.3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

7.4.4 รายงานผลการดำเนินงานให้หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ รับทราบ

จากขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียด ดังภาพประกอบ 36



ภาพประกอบ 36 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11

8. กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงมีความสำคัญต่อการส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีส่วนราชการในส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้

8.1 สำนักงานปลัดกระทรวง (Office of the Ministry Secretary)

มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.1.1 ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

8.1.2 พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง

8.1.3 แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ

8.1.4 จัดทำงบประมาณ และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง

8.1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการและการตรวจสอบภายในราชการทั่วไปของกระทรวง

8.1.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงานลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน

8.1.7 ส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

8.1.8 ส่งเสริมประสานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา เพื่อการศึกษาตลอดจนงานอื่นๆ ที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

8.1.9 ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานความช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศในส่วนที่มีได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

8.1.10 พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงานของกระทรวง

8.1.11 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษา และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งมีได้อยู่ในอำนาจของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

8.1.12 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

8.2 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (Office of the Educational Council Secretary)

มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ การเสนอนโยบายและแผน สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการประเมินผลการจัดการศึกษาโดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.2.1 จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและ กีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย และแผนในการสนับสนุนทรัพยากรด้าน การศึกษาของชาติ

8.2.2 ประสานการจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษาของ ชาติ

8.2.3 วิจัยและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ และภูมิปัญญาของชาติ ตลอดจนการรวบรวมและพัฒนาระบบ เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นโยบายและแผนการศึกษาของชาติ

8.2.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษา แห่งชาติ

8.2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นและคำแนะนำในเรื่องกฎหมายที่ เกี่ยวกับ การศึกษา

8.2.6 ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรี มอบหมาย

8.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission)

มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีอำนาจ หน้าที่ ดังต่อไปนี้

8.3.1 จัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัด การศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.3.2 กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางและดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุน ทรัพยากร การจัดตั้ง จัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณ อุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.3.3 พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริมประสานงานเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการ บริหารและการจัดการศึกษา

8.3.4 ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ เขตพื้นที่การศึกษา

8.3.5 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ และประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา

8.3.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.3.7 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Office of Educational Service Area)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 37 กำหนดให้การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลักและความเหมาะสมด้านอื่น ๆ ด้วย ประกอบกับ มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรรองรับภาระงานการศึกษาขั้นพื้นฐานและประสานส่งเสริมงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ต่อไปนี้

9.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย แผนพัฒนาการอุดมศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น

9.2 วิเคราะห์ จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและทำหน้าที่กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม เฝ้าระวังการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา

9.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

9.4 ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ รวมทั้งประสานหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

9.5 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตพื้นที่การศึกษา

9.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาและที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา

9.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

9.9 ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ส่วนท้องถิ่น

9.10 ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ อนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

9.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

9.12 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานนโยบายจากส่วนกลาง

10. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (School Board)

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์คณะบุคคลที่ทำงานร่วมกับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองได้ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นความหลากหลายของบุคคลที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ จึงเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่างๆ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 38 กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และ/หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

10.1 กำกับ การดำเนินกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

10.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการกิจการด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

10.3 มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

11. เครือข่ายโรงเรียน (School Network)

เครือข่ายโรงเรียน เป็นองค์กรที่ทำงานร่วมกับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เครือข่ายโรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนที่มีพื้นที่ตั้งใกล้เคียงกัน มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน จำนวน 8 – 15 โรงเรียน โดยคณะกรรมการเครือข่ายโรงเรียน ประกอบด้วย คณะกรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียน และ คณะกรรมการโดยการแต่งตั้งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 – 3 คน ประธานคณะกรรมการได้จากการเลือกตั้งจากคณะกรรมการโดยตำแหน่ง โดยสมาชิกทุกคนของเครือข่ายโรงเรียน

เครือข่ายโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

11.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเครือข่ายโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น

11.2 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียน

11.3 ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ รวมทั้งประสานหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเครือข่ายโรงเรียน

11.4 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียน

11.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเครือข่ายโรงเรียน

11.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา

11.7 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเครือข่ายโรงเรียน

11.8 ปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

12. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน (Stakeholders and Community)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาไทย ทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอย่างเสมอภาคกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างต่อเนื่องและคุณภาพ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษาดังกล่าว จะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับแนวคิด

หลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย (Education for All) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) อันเป็นหลักการพื้นฐานสากลของการจัดการศึกษาทั่วโลก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันการศึกษาอื่นๆ โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 12.1 สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการจัดการศึกษา
- 12.2 ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่โรงเรียน
- 12.3 อภิปรายและแก้ปัญหของโรงเรียน
- 12.4 ให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา

ภาคผนวก ซ

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือวิจัย

1. หนังสือภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่ ศธ 0521.2.0702/ว 397 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2549 เรื่อง ขอ ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
2. หนังสือภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่ ศธ 0521.2.0702/ว 410 ลงวันที่ 4 สิงหาคม 2549 เรื่อง ขอ ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย
3. หนังสือโรงเรียนบ้านเสม็ดจวนที่ ศธ 04013.171/185 ลงวันที่ 9 พฤศจิกายน 2549 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย
4. หนังสือโรงเรียนบ้านเสม็ดจวนที่ ศธ 04013.171/009 ลงวันที่ 12 มกราคม 2550 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย
5. หนังสือภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่ ศธ 0521.2.0702/ว 467 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2550 เรื่อง ขอ ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบ
6. หนังสือโรงเรียนบ้านเสม็ดจวน ที่ ศธ 04013.171/035 ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2550 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ห้องประชุม



406

ที่ ศธ 0521.2.0702/ว 397

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี 9400

5 กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน รศ.ดร.ไสว เลี่ยมแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 10 ชุด
2. คำโครงการวิจัยบทที่ 1-3 จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศกดิ์จิต มาศจิตต์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 073 313928-50 ต่อ 1624

โทรสาร 073 348322



407

ที่ ศธ 0521.2.0702/ว 410

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี 9400

4 สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอก เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นายศักดิ์จิต มาศจิตต์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษาต้องการข้อมูลจากหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดหน่วยงานของท่าน (ตามบัญชีรายชื่อโรงเรียนที่แนบ) ตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ และขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บ รวบรวมแบบสอบถาม ส่งคืนภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ภายในวันที่ 10 กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 073 313928-50 ต่อ 1624

โทรสาร 073 348322



408

ที่ ศธ 04013.171/185

โรงเรียนบ้านเสม็ดจวน สพฐ.
ตำบลดินอุดม อำเภอลำทับ
จังหวัดกระบี่ 81120

9 พฤศจิกายน 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายศักดิ์จิต มาศจิตต์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสม็ดจวน
ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการ
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11” โดยมี รอง
ศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบแบบสอบถามแล้วกรุณาส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่
พฤศจิกายน ศกนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศักดิ์จิต มาศจิตต์

(นายศักดิ์จิต มาศจิตต์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสม็ดจวน

โทร. 075-643230 / 01-2731965



ที่ ศธ 04013.171/009

โรงเรียนบ้านเสม็ดจวน สพฐ.
ตำบลดินอุดม อำเภอลำทับ
จังหวัดกระบี่ 81120

12 มกราคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายศักดิ์จิต มาศจิตต์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสม็ดจวน
ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการ
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11” โดยมี รอง
ศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ครู
และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบแบบสอบถามแล้วกรุณาส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 20
มกราคม 2550 ศกนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศักดิ์จิต มาศจิตต์

(นายศักดิ์จิต มาศจิตต์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสม็ดจวน

ที่ ศธ 0521.02.0702/ว 467



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี 9400

19 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบ
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ร่างรูปแบบ จำนวน 1 ชุด
2. คำโครงการวิจัยบทที่ 1-3 จำนวน 1 ชุด
3. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศักดิ์จิต มาศจิตต์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของ ร่างรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 และขอให้ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงร่างรูปแบบ ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 073 313928-50 ต่อ 1624

โทรสาร 073 348322



411

ที่ ศธ 04013.171/035

โรงเรียนบ้านเสม็ดจวน สพฐ.
ตำบลดินอุดม อำเภอลำทับ
จังหวัดกระบี่ 81120

21 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ห้องประชุม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบี่

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการสนทนากลุ่ม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายศักดิ์จิต มาศจิตต์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสม็ดจวน
ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
ตรวจราชการที่ 11” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ ข้าพเจ้าได้กำหนดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความเป็นไป
ได้ของ ของ ร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตตรวจราชการที่ 11 เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงร่างรูปแบบดังกล่าว ในวันพุธที่ 28
กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 08.00 น. - 16.30 น.

ดังนั้น ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์ ห้องประชุมเหลือองกระบี่ สำหรับใช้สนทนากลุ่มตาม
วันเวลาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศักดิ์จิต มาศจิตต์

(นายศักดิ์จิต มาศจิตต์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสม็ดจวน

โทร. 075-643230 / 01-2731965